الملعب الذهبي الإستراتيجي

من الفكر الى الميدان

إعداد وتطوير

مثنى النقيب

مقدمة الكتاب

في زمنٍ تتسارع فيه التحولات، وتتقاطع فيه التكنولوجيا مع الفكر والإدارة، لم يعد كافيًا أن تمتلك المؤسسة خطة أو ميزانية، بل أصبحت مطالبة بامتلاك وعيٍ قياديٍّ حيٍّ يستطيع أن يقرأ التغير ويعيد التكيّف معه في اللحظة ذاتها.

من هنا وُلد »الملعب الذهبي للاستراتيجيات «ليكون أكثر من إطارٍ إداري؛ إنه فلسفة تفكيرٍ عربية المنشأ، عالمية المرجعية، توحِّد بين الرؤية والفعل، وبين التحليل والتحفيز، وبين القيادة الفردية والوعي الجماعي.

يحاول هذا العمل أن يقدّم نموذجًا إداريًا جديدًا يجمع بين الفكر الاستراتيجي والوعي الميداني من خلال خمسة خطوط قيادية مترابطة تمثل النظام العصبي للعقل المؤسسي:

المدرب (العقل المفكِّر)، الحارس (الوعي الوقائي)، الدفاع (التحصين المؤسسي)، الوسط (التوازن التشغيلي)، والهجوم (الابتكار والنمو).

ويُترجم هذا التكامل عبر مؤشر الأداء الذهبي (GPI) الذي يقيس درجة نضج الوعي القيادي للمؤسسة وقدرتها على التفاعل الواعي مع بيئتها في الزمن الحقيقي. إنها محاولة جادّة لتأسيس مدرسة عربية في الفكر الإداري المعاصر، تربط بين العقل والوجدان، وبين النظرية والميدان، وتحوّل الاستراتيجية من وثيقة جامدة إلى لعبة فكرية جماعية تُمارس كل يوم.

رسالة شكر وتقدير

أتوجه بخالص الامتنان إلى كل من أسهم في إلهام هذا العمل، فكرةً وتطبيقًا إلى المؤسسات العربية الرائدة التي آمنت بقدرة العقل العربي على صياغة نماذج فكرية جديدة، وإلى القيادات الميدانية والباحثين الأكاديميين الذين شاركوا بالرأي والتجربة والملاحظة،

وإلى فريق البحث والتحليل التطبيقي الذي ساهم في اختبار النماذج الميدانية وصياغة معادلات مؤشر GPI.

كما يُخص بالشكر كل من دعم هذا المشروع بالقراءة النقدية والمراجعة الفكرية، مؤمنين بأن الفكر لا ينمو إلا بالحوار، وأن المعرفة لا تُبنى إلا بالتكامل.

إلى كل قائدٍ يفكر قبل أن يأمر، وكل مؤسسةٍ تسأل: لماذا؟ قبل أن تسأل: كيف؟

—

نهدي هذا الكتاب ليكون مرآة للعقل الإداري العربي حين يتعلم أن يلعب بوعيٍ واستدامة.

نبذة عن المؤلف والعمل

إعداد وتطوير

مثنّى النقيب

عنوان البحث الأكاديمي

: The Golden Strategic Playfield (CRIS): From Thought to Field

التصنيف:

إدارة استراتيجية – قيادة تحويلية – حوكمة مؤسسية – ذكاء إداري

عدد الفصول

11 :فصلًا + 4 ملاحق أكاديمية

إطار البحث:

ديناميكي تكاملي يدمج بين الفكر القيادي والنظم التحليلية الحديثة

يُعدّ هذا الإصدار امتدادًا لبحث علمي محكّم نُشر على منصةSSRN ، يهدف إلى تقديم مؤشر قيادي ذكي (GPI) يمكن استخدامه في تقييم النضج الإداري في المؤسسات العربية والعالمية.

خلاصة تنفيذية

1.المشكلة

لماذا هذا الكتاب؟

- **البيئات اليوم متقلّبة ومعقّدة وسريعة التحوّل؛ الأدوات الكلاسيكية (خطط ثابتة/تقارير متأخرة) تفشل في ربط الرؤية بـــ الميدان .المطلوب إطارٌ ديناميكي يترجم الفكر إلى ممارسة لحظيّة قابلة للقياس.**

2.الإطار الخماسي

كيف نحلّها؟

- **المدرب :S** صياغة الرؤية والتحليل والتحفيز (العقل المفكّر).
- **الحارس :G** رصد لحظي، إنذار مبكر، استقرار القرار (الوعي الوقائي).
- **الدفاع :D** حوكمة + مخاطر + جودة (التحصين المؤسسي).
- **الوسط :M** المرونة، إدارة التغيير والمعرفة والتنسيق (التوازن التشغيلي).
- **الهجوم :O** الابتكار، التوسع، تحويل الأفكار إلى نتائج (الريادة).

الخمسة تعمل كنظام واحد يقيس **نضج الوعي القيادي** عبر مؤشرات ميدانية.

3. مؤشر الأداء الذهبي GPI

بِماذا نقيس؟

تعريف:

مؤشر مركّب لقياس النضج الاستراتيجي عبر الأبعاد الخمسة (.(S, G, D, M, O

المعادلة العامة:

$$GPI = (Sc + Gg + Df + Mf + Of) / 5$$

أمثلة معادلات الأبعاد:

Sc — (V * Ad) + (Ig * Mt) = قيادة فكرية
Gg — (Ac * Rs) + (Rd * Sy) = حوكمة وقائية
Df — (Gm * Rm) + (Cc * Ql) = تحصين مؤسسي
Mf — (Fx * Ag) + (Ke * Cb) = توازن مرن
Of — (Iv * Sx) + (Mk * Ex) = نمو ابتكاري

المعايرة (تحويل ليكرت 1–5 إلى 0–100):

$$Score = ((X - 1) / 4) * 100$$

– نتيجة البعد = متوسط المؤشرات الفرعية بعد تحويلها إلى 0–100.

= GPI – متوسط الأبعاد الخمسة (أو متوسط موزون عند الحاجة).

سلّم النضج :GPI

= 0–60 متراجع

= 61–80 متوازن قابل للتحسين

= 81–90 ذهبي ناشئ

= 91–100 ذهبي قيادي

4. دورة CRIS للتطبيق

6M + R

كيف نُنفّذ؟

المعادلة:

T CRIS = 6M + R

– 6 = M ست مراحل تنفيذية متتابعة.

– = R دورة مراجعة وتحسين مستمر.

المرحلة 1: التشخيص الاستراتيجي (أسبوعان)

المخرجات: تقرير جاهزية ذهبيّة ((Golden Readiness Report، فجوات S/G/D/M/O، خط أساس .GPI

النشاط: مقابلات/استبيانات، جمع مؤشرات أولية، تحديد المخاطر والفرص.

المرحلة 2: مواءمة الرؤية والخطة (3 أسابيع)

المخرجات: خريطة تكامل استراتيجية ((Strategic Integration Mapتربط الأهداف بخطوط .S/G/D/M/O

النشاط: تحديد أهداف قابلة للقياس، مؤشرات فرعية لكل خط، أوزان مبدئية للقطاعات (اختياري).

المرحلة 3: تشكيل الفريق الذهني القيادي (شهر)

المخرجات: هيكلة أدوار وخارطة .RACI

النشاط: تعيين قائد لكل خط، تحديد من يقرّر/ينفّذ/يُستشار/يُبلّغ، خطة تواصل داخلية.

المرحلة 4: دمج نظام القياس (3 أسابيع)

المخرجات: لوحة قيادة ذهبيّة ((Golden Dashboard، قاعدة بيانات .GPI

النشاط: معايرة البنود إلى 0–100، ربط الأنظمة ((BI/ERP، تفعيل الإنذار المبكر للحارس.

المرحلة 5: التشغيل والتدريب (شهران)

المخرجات: دليل تشغيل ((Playbook، مختبرات محاكاة، دورات تحسين قصيرة Sprints).)

النشاط: تشغيل مبادرات كل خط، تتبّع KPIs أسبوعيًا، تصحيح تكتيكي لحظي.

المرحلة 6: المراجعة الربع سنوية (مستمر)

المخرجات: تقارير مراجعة ذهبية، قرارات تصحيحية، تحديث الأوزان/الأهداف.

النشاط: قياس ΔGPI، مقارنة بالأهداف، إعادة ترتيب الأولويات.

المراجعة والتحسين المستمر) R حلقة

– التكرار: شهري لقياس ΔGPI، وربع سنوي للمراجعة الاستراتيجية.

– **الصيغة: $\Delta GPI = (\Delta S_c + \Delta G_g + \Delta D_f + \Delta M_f + \Delta O_f) / 5$**

– القرارات: تعزيز المبادرات الأعلى أثرًا، إلغاء ما دون العائد، تعديل الأوزان القطاعية عند الحاجة.

أدوار مختصرة :RACI

- Sالمدرب : يعتمد الرؤية والخيارات الكبرى .(A/R
- Gالحارس : يراقب ويُنذر ويقترح تصحيح المسار .(R/C
- Dالدفاع : يضع الضوابط والحوكمة والجودة والمخاطر .(R
- Mالوسط : ينسّق التنفيذ عبر الإدارات والقنوات .(R
- Oالهجوم : يقود مبادرات النمو والابتكار .(R

مؤشرات نجاح أساسية:

- +15–25% ارتفاعاً في GPI خلال السنة الأولى.
- –20–30% خفضاً في الأخطاء التشغيلية.
- +30–35% تسريعاً في زمن اتخاذ القرار.
- +40% زيادة في المبادرات الابتكارية.

ملاحظات تطبيقية:

- يُفضّل بدء التشغيل بقطاع/وحدة Pilot لمدة 90 يوماً.
- تثبيت عتبات الإنذار المبكر للحارس قبل تعميم المبادرات الهجومية.
- توثيق الدروس المستفادة وإعادة تغذية لوحة القيادة دورياً.

5.لأثر المتوقع

ماذا سنكسب؟

- خلال سنة من التطبيق المؤسسي الممنهج:
  - **+25%**رفعًا في **نضج المؤسسة** .(GPI)
  - **+35%**تسريعًا في **سرعة اتخاذ القرار.**
  - **–20% إلى –30 %**خفضاً في **الفاقد/الأخطاء التشغيلية.**
  - **+40%**زيادة في **المبادرات الابتكارية**

المقدمة العلمية والمنهجية

الفصل صفر

0.1 مشكلة الدراسة وسبب النشوء

تواجه المؤسسات المعاصرة بيئة تتسم بالتقلّب والتعقيد والتسارع الرقمي الذي يُضعف فعالية الاستراتيجيات التقليدية المبنية على التخطيط الطويل والتحليل الثابت. وتشير الأدبيات (Mintzberg 1994 ؛ Teece 2007 ؛ Kaplan & Norton 1996) إلى أنّ الفجوة الرئيسية تكمن في انفصال «الرؤية» عن «الميدان.« من هنا ظهرت الحاجة إلى إطار إداري ديناميكي يجمع بين الفكر الاستراتيجي والتنفيذ العملي في منظومة تكاملية واحدة — وهو ما يحاول إطار «الملعب الاستراتيجي» معالجته بوصفه نموذجًا عربيًا يترجم الفكر العالمي إلى ممارسة حيّة.

0.2 أهمية الدراسة

1. إسهام فكري جديد يمزج بين نظرية القدرات الديناميكية والحوكمة والابتكار في إطار واحد.
2. تقديم لغة قيادية عربية معاصرة (المدرب، الحارس، الدفاع، الوسط، الهجوم) قابلة للقياس والمقارنة.
3. تحويل الاستراتيجية من وثيقة نظرية إلى نظام تشغيلي قابل للملاحظة والتقييم اللحظي.
4. إثراء الأدبيات العربية بنموذج قيادي قابل للاختبار التطبيقي والنشر العلمي.

0.3 فرضية النموذج الرئيسية

الأداء المؤسسي المستدام يتحدد بمدى تكامل وتناغم خمسة أبعاد قيادية ديناميكية: الفكر (المدرب) –الرقابة (الحارس) –التحصين (الدفاع) –المرونة (الوسط) –الابتكار (الهجوم)،

ويُقاس هذا التناغم من خلال «مؤشر الأداء الذهبي «GPI الذي يعكس درجة النضج الاستراتيجي الكلّي للمؤسسة.

0.4 الفرضيات الفرعية القابلة للاختبار

1. **وضوح الرؤية القيادية يرتبط إيجابيًا بمستوى الأداء الكلّي.(GPI)**
2. **دقة المراقبة وسرعة المعالجة (الحارس) تؤثر وسيطًا بين الرؤية والنتائج.**
3. **نضج الحوكمة وكفاءة المخاطر (الدفاع) يُقلّلان الانحراف التشغيلي ويرفعان الاستقرار.**
4. **مرونة التغيير وكفاءة المعرفة (الوسط) تزيد قدرة المؤسسة على التحول الفعّال.**
5. **التفاعل بين الابتكار وسرعة التنفيذ (الهجوم) يُحسّن النمو والريادة السوقية.**

0.5 أهداف الدراسة وغاياتها

1. **صياغة إطار نظري ديناميكي يُفسّر العلاقة بين القيادة والأداء المؤسسي.**
2. **تصميم أداة قياس كمّية ونوعية (GPI) تدمج الفكر والسلوك والنتائج.**
3. **تطوير معجم قيادي عربي حديث قابل للتدويل.**
4. **اختبار إمكانية تطبيق النموذج في مؤسسات مختلفة الحجم والقطاع.**

0.6 نطاق الدراسة وحدودها

- **المجال الموضوعي** :الإدارة الاستراتيجية والقيادة التحويلية والحوكمة.
- **المجال المكاني** :المؤسسات العربية وشركات القطاع الخاص ذات الطابع المعرفي أو الخدمي.
- **المجال الزمني** :التحولات الإدارية في العقد 2020 – 2030.
- **الحدود** :لا تتناول الدراسة الأداء المالي البحت، بل الوعي القيادي وآليات التحول الاستراتيجي.

0.7 المرجعية النظرية المتكاملة

يرتكز النموذج على ثلاث مدارس علمية رئيسية:

المدرسة	المبدأ الرئيسي	الترجمة في الملعب الاستراتيجي
القدرات الديناميكية (Teece 2007)	استشعار الفرص وإعادة تشكيل الموارد	الحارس (استشعار) – الوسط (إعادة تشكيل) – الهجوم (اغتنام)
حوكمة المؤسسات والمخاطر (GRC + TQM)	ضبط القرار والتحصين العملي	الدفاع + الحارس
الابتكار الاستراتيجي (Blue Ocean, Disruption)	خلق مساحات قيمة جديدة	الهجوم الذهبي والتحول الريادي

ويُكمل النموذج ذلك من خلال تكامله مع نظريات Mintzberg في التفكير التكويني والمدرسة التعلّمية، ومع نموذج Balanced Scorecard كطبقة قياس فرعية داخل مؤشر GPI .

0.8 المنهج العلمي المستخدم

- **نوع البحث** :وصفي تحليلي مقارن (Descriptive–Analytical) مع تصميم كمي لاحق للتحقق التجريبي.
- **أداة القياس** :استبيان مكوّن من (25–30) عنصراً موزعة على الأبعاد الخمسة للنموذج.
- **عينة التطبيق** :قيادات وسطى وعليا في المؤسسات الخدمية والتكنولوجية.
- **أساليب التحليل** :تحليل العوامل التوكيدية (CFA) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).
- **المخرجات المتوقعة** :اختبار صدق وثبات مؤشر GPI وإثبات العلاقات السببية بين الأبعاد الخمسة.

0.9 هيكل الكتاب العلمي (بعد إعادة البناء)

1. الفصل 1: الإطار النظري والمقارنات الدولية.
2. الفصل 2: ولادة فكرة الملعب الاستراتيجي وفلسفته الفكرية.
3. الفصل 3: المدرب الاستراتيجي (القيادة التحويلية).

4. الفصل 4: الحارس الذهبي (الحوكمة التحليلية الوقائية).
5. الفصل 5: خط الدفاع الذهبي (التحصين المؤسسي).
6. الفصل 6: الوسط الذهبي (المرونة والتوازن التنظيمي).
7. الفصل 7: الهجوم الذهبي (الابتكار والريادة الاستراتيجية).
8. الفصل 8: مصفوفة الأداء الذهبي.(GPI)
9. الفصل 9: التطبيق المؤسسي والتحقق الميداني.
10. الفصل 10: الخاتمة والفلسفة القيادية الذهبية.
11. الملحقات: المعادلات، المصطلحات، قائمة المراجع.

0.10 النتيجة المتوقعة

من خلال هذا الإطار المنهجي، يُتوقّع أن يُثبت «الملعب الاستراتيجي» صلاحية كونه **نموذجًا ديناميكيًا متعدد الأبعاد** قادرًا على تفسير العلاقة بين القيادة التحويلية والاستدامة التنظيمية في البيئات العربية والدولية على حدّ سواء.

قاموس الرموز الرياضية الموحدة

رموز المدرب: S

- V وضوح الرؤية ((Vision Clarity
- A d القدرة على التكيف ((Adaptability
- I g عمق التحليل ((Intelligence Depth
- M t مستوى التحفيز الذهني ((Motivation Level

رموز الحارس: G

- A c دقة المراقبة ((Accuracy
- R s سرعة الاستجابة ((Responsiveness
- D f فعالية رصد المخاطر ((Risk Detection
- S y استقرار النظام ((System Stability

رموز الدفاع: D

- G m نضج الحوكمة ((Governance Maturity
- M f كفاءة إدارة المخاطر ((Risk Management
- C c تركيز الكفاءات الجوهرية ((Core Competence
- Q l جودة العمليات ((Quality Level

رموز الوسط: M

- F x المرونة ((Flexibility
- A g سرعة التكيف ((Agility
- K e كفاءة إدارة المعرفة ((Knowledge Efficiency
- C b قوة التعاون الداخلي ((Collaboration

رموز الهجوم: O

- I v مستوى الابتكار ((Innovation Level
- S x سرعة التنفيذ ((Speed of Execution
- M k قوة التسويق ((Marketing Power
- E x كفاءة التوسع ((Expansion Efficiency

الفصل الأول

الإطار النظري والمقارنات الدولية

1.1 تمهيد

تقوم النظرية الإدارية الحديثة على مبدأ أن الاستراتيجية ليست خطة ساكنة، بل منظومة إدراكية سلوكية ديناميكية تتحرك داخل بيئة متغيرة باستمرار.

وقد تطورت المدارس الفكرية في الإدارة منذ منتصف القرن العشرين من التركيز على التخطيط والتحليل إلى التركيز على التفاعل، والقدرات التنظيمية، والابتكار، والحوكمة الذكية.

ضمن هذا التطور التاريخي، يأتي «الملعب الاستراتيجي» كإطار يدمج أبرز هذه المدارس في نموذج تكاملي عربي المنشأ عالمي المرجعية، بحيث يُعيد تعريف الإدارة كـــ"لعب فكري جماعي" يربط بين الرؤية والتنفيذ عبر خمسة أبعاد قيادية مترابطة.

1.2 تطور الفكر الاستراتيجي الحديث

1.2.1 مدرسة التخطيط والتحليل الكلاسيكية(Ansoff, Chandler)

- **ركّزت على صياغة الخطط طويلة المدى وربط الهيكل المؤسسي بالاستراتيجية.**
- **تعاملت مع البيئة على أنها قابلة للتنبؤ النسبي.**
- **قصورها: ضعف التكيف أمام بيئات التغير السريع.**

  <u>في الملعب الاستراتيجي</u> :يُعالج هذا القصور عبر تحويل التخطيط إلى "لعب تكتيكي لحظي" بقيادة المدرب والحارس.

1.2.2 مدارس Mintzberg في الاستراتيجية(1994–1979)

Mintzbergصنّف عشر مدارس رئيسية في التفكير الاستراتيجي، منها:

- **مدرسة التصميم :(Design School)** صياغة الاستراتيجية داخل عقل القائد.
- **مدرسة التخطيط :(Planning)** التنظيم المنهجي للأهداف والموارد.
- **مدرسة التعلم :(Learning)** الاستراتيجية كعملية تراكمية من التجربة.
- **مدرسة الثقافة :(Cultural)** القيم والتناغم كأدوات قيادة.
- **مدرسة التكوين :(Configuration)** الانتقال بين أوضاع استراتيجية حسب المرحلة.

العلاقة بالنموذج:

<u>الملعب الاستراتيجي</u> يوحّد هذه المدارس ضمن أدوار محددة:

- **المدرب** = مدرسة التصميم والتخطيط.
- **الوسط** = مدرسة التعلم والثقافة.
- **الحارس والدفاع** = مدرسة التكوين والتحصين التنظيمي.

وبذلك ينتقل من تعدد المدارس إلى **منظومة تشغيلية واحدة** تجمعها خريطة ذهنية ديناميكية.

1.2.3 نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

- طُوِّرت بواسطة Teece, Pisano & Shuen (1997).
- تقوم على ثلاثة أبعاد: **الاستشعار (Sensing)** ، **الاغتنام (Seizing)** ، **إعادة التشكيل (Reconfiguring).**
- تُعنى بقدرة المؤسسة على إعادة بناء مواردها وكفاءاتها لمواجهة التحولات البيئية.

العلاقة بالنموذج:

- **الحارس الذهبي**: يمثّل الاستشعار والتحليل اللحظي (Sensing).
- **الوسط الذهبي**: يرمز إلى إعادة التشكيل الداخلي (Reconfiguring).
- **الهجوم الذهبي**: يجسد الاغتنام والابتكار (Seizing).

بذلك يتحول نموذج Teece من نظرية موارد إلى نموذج قيادي سلوكي ذكي يُقاس من خلال GPI.

1.2.4 نموذج Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996)

- يُعد من أكثر أدوات القياس الإداري شيوعًا، ويركز على أربعة مناظير: المالية، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.
- قوّته في القياس المؤسسي، لكن ضعفه في **الربط السلوكي المباشر** بين القيادة والنتائج.

في الملعب الاستراتيجي:

الـــ **GPI** يقوم مقام BSC الموسّع، حيث:

- يتحول كل خط (مدرب–حارس–دفاع–وسط–هجوم) إلى منظومة فرعية من المؤشرات.
- يجمع بين القياس الكمي (الأداء) والنوعي (الوعي والسلوك).
- يضيف بعد الزمن الحقيقي (Real–Time Dynamics) المفقود في BSC التقليدي.

1.2.5 نموذج Porter للميزة التنافسية والقوى الخمس(1980–1998)

- ركّز على تحليل البيئة الخارجية وتحديد مواضع الربح والضغط التنافسي (المنافسون، الموردون، المشترون، البدائل، الداخلون الجدد).
- يحدّد *قواعد اللعبة* داخل السوق.

في الملعب الاستراتيجي:

النموذج لا يكتفي بقواعد اللعبة، بل يشرح *كيف تُدار المباراة نفسها*:

- **الدفاع** يواجه ضغوط المنافسين والبدائل.
- **الوسط** يدير العلاقات والتحالفات.
- **الهجوم** يصنع التفوق السوقي والابتكار.

أي أن Porter يحدّد "الملعب"، بينما هذا النموذج يُعلّم "كيف نلعب بداخله."

1.2.6 نظريات الابتكار الاستراتيجي(Blue Ocean / Disruption)

- طرحها Kim & Mauborgne (2005) عبر مفهوم **المحيط الأزرق** :الخروج من الأسواق المزدحمة وخلق فضاءات جديدة.
- يكمّلها مفهوم :(Christensen, 1997) **Disruptive Innovation**كسر النمط السوقي عبر ابتكار جذري منخفض التكلفة أو عالي القيمة.

في الملعب الاستراتيجي:

- الهجوم الذهبي يطبّق هذه المفاهيم عبر استراتيجيات: الابتكار الثوري، التحول الجذري، الاستحواذ، التجريب السريع.
- يتفاعل مع الدفاع والوسط لتأمين التوازن بين الجرأة والاحتراز.

1.2.7 نظرية الحوكمة وإدارة المخاطر (Corporate Governance & Risk Management)

- تُمثّل التطور الأحدث في الفكر الإداري بعد الأزمات المالية العالمية.
- تركّز على الشفافية والمساءلة ونظام الإنذار المبكر والضبط المؤسسي.

في الملعب الاستراتيجي:

- **الحارس** يقوم بدور جهاز المناعة التنظيمي (الإنذار المبكر).
- **الدفاع** يترجم الحوكمة إلى تحصين فعلي عبر دليل القرار الفوري وخريطة المخاطر.

وهنا تتحول الحوكمة من سلطة رقابية إلى **ذكاء وقائي تنفيذي**.

1.3التكامل المفاهيمي بين المدارس

المدرسة الدولية	ما تقدمه	"ما أضافه "الملعب
Mintzberg	التعدد الفكري في صياغة الاستراتيجية	**دمج المدارس في بنية واحدة من خمسة أدوار**
Teece – Dynamic Capabilities	آلية التكيف الاستراتيجي	**ترجمة الآلية إلى سلوك لحظي في الحارس والوسط والهجوم**
Kaplan & Norton	قياس الأداء المؤسسي	**الذي يربط القياس GPI تطويره إلى بالوعي**
Porter	تحديد قواعد التنافس	**تحويل القواعد إلى تكتيك ميداني قابل للضبط**
Blue Ocean	الابتكار الريادي	**تحويل الابتكار إلى وظيفة مؤسسية دائمة**
Governance	الضبط والمساءلة	**تحويلها إلى تحصين تنظيمي ذكي ومتكامل**

1.4الأساس العلمي للتكامل(Theoretical Integration)

يُعتبر نموذج «الملعب الاستراتيجي «نظاماً تكاملياً متعدد المستويات (Multi-Level Integrative System)، يجمع بين:

1. **المستوى التحليلي – (Analytical)** يفسره الحارس والدفاع.
2. **المستوى القيادي الفكري – (Cognitive Leadership)** يمثله المدرب.
3. **المستوى التنظيمي التشغيلي – (Operational)** يمثله الوسط.

4. **المستوى الابتكاري – (Innovative)** يمثله الهجوم.

ويُقاس الناتج الكلي للنظام عبر **مؤشر GPI** الذي يُعد **منظومة تقييم نضج استراتيجي (Strategic Maturity Index)**تربط الفكر بالسلوك والنتائج في وحدة تحليل واحدة.

1.5الفجوة البحثية التي يعالجها النموذج

1. **ضعف الربط بين القيادة الفكرية والأداء التشغيلي** في النماذج السابقة.
2. **انفصال أدوات القياس عن السلوك المؤسسي** الفعلي.
3. **ندرة النماذج العربية الأصلية** في الفكر الإداري المقارن.
4. الحاجة إلى **مؤشر وعي قيادي** يقيّم جودة التفكير لا فقط نتائج العمل.

يُسدّ «الملعب الاستراتيجي» هذه الفجوة من خلال توحيد الرؤية القيادية والتشغيل والحوكمة والابتكار ضمن نظام ديناميكي قابل للقياس في الزمن الحقيقي.

1.6 الخلاصة النظرية

يجمع «الملعب الاستراتيجي» بين **عقلانية التحليل الغربي** وروح **التوازن العربي**،

فيحوّل الاستراتيجية إلى **حركة إدراكية جماعية**،

حيث يُقاس النجاح ليس فقط بما تحقّق من نتائج، بل **بمدى نضج الوعي الذي قاد إليها.**

هذا التكامل يجعل النموذج مرشحًا لأن يكون:

- أساساً لبناء أداة قياس معيارية جديدة.(GPI)
- نواة لتطوير مدرسة فكرية عربية في القيادة الواعية (Conscious Play Leadership).
- أرضية لتجارب تطبيقية في الحوكمة الذكية والتحول المؤسسي.

الفصل الثاني

ولادة فكرة "الملعب الاستراتيجي" وفلسفته الفكرية

(The Birth of the Strategic Playfield and Its Philosophical Foundation)

2.1 مقدمة الفصل

تُظهر الممارسات الإدارية الحديثة أنّ السبب الجوهري لفشل كثيرٍ من الخطط ليس في نقص التحليل أو ضعف الموارد، بل في الانفصال بين الوعي القيادي وسلوك التنفيذ. هذا الانفصال يُنتج مؤسسات تُفكّر على الورق وتتحرك على غير وعي في الميدان. ومن هذه الملاحظة الجوهرية وُلِدت فكرة *الملعب الاستراتيجي*، التي تنطلق من سؤالٍ بسيط وعميق في آنٍ واحد:

لماذا تفشل الخطط المحكمة بينما ينجح القادة الذين يملكون إحساسًا بالميدان؟

السؤال قاد إلى اكتشاف فجوة معرفية بين **العقل الأكاديمي** ***للتخطيط*** **والوعي الميداني** ***للتنفيذ، ومن هنا بدأت محاولة بناء نموذجٍ يوحّد الاثنين في نظامٍ واحد.***

2.2 الخلفية الفلسفية للنشأة

2.2.1 المنظور الفلسفي: من التفكير الخطي إلى التفكير الحركي

تقوم معظم النماذج الإدارية التقليدية على الفكر الخطي:Linear Thinking

خطة → أهداف → تنفيذ → تقييم.

لكن هذا المنطق يتجاهل طبيعة الأنظمة المعقدة (Complex Systems) التي تتغير باستمرار.

النموذج الجديد ينتمي إلى فلسفة التفكير الديناميكي**Dynamic Thinking ،**

التي ترى أن المؤسسة كيانٌ حيّ يتعلّم ويتحوّل وفق إيقاع السوق والزمن،

وأن الإدارة الناجحة لا تملك خطة فحسب، بل تمتلك *وعيًا متجددًا* بالخطة كل لحظة.

2.2.2 المرجعية الفلسفية: من الاستراتيجية إلى اللعب الواعي

- **في الفلسفة الغربية الحديثة، تُطرح فكرة *الاستراتيجية كفنٍّ للّعب العقلاني* (Rational Play) عند ميشيل فوكو وميكافيلي في تحليل القوة والتنظيم.**

- **أما في الفكر الشرقي، فيبرز مفهوم *فن الحرب* عند سون تزو كإطارٍ إدراكي للوعي بالميدان.**

يأتي "الملعب الاستراتيجي" ليجمع بين هذين الاتجاهين:

اللعب الواعي (Conscious Play) **الذي يمزج بين العقلانية والانسيابية،أي بين *الحساب الذهني والاستشعار الحدسي*.**

2.3من النموذج الرمزي إلى النموذج العلمي

في المرحلة الأولى من صياغة الفكرة، استُخدم "الملعب" كتشبيه رمزي لفهم التفاعل بين القادة والفرق التنظيمية.

إلا أن تطور البحث جعل من هذا التشبيه نظاماً إدارياً علمياً، **حيث تم تعريف خمسة خطوط رئيسية تمثل وظائف المؤسسة الفكرية والتنظيمية:**

الخط	الوظيفة الفكرية	الوظيفة التنفيذية	البعد النظري المرتبط
المدرب	صياغة الرؤية والتحليل	توجيه الخطة والتكتيك	القيادة التحويليةDesign School /
الحارس	المراقبة والتحكم	الإنذار المبكر وضبط الأداء	Governance / Dynamic Capabilities
الدفاع	التحصين والحوكمة	إدارة المخاطر والجودة	GRC / Resource-Based View
الوسط	التوازن والتنسيق	إدارة التغيير والمعرفة	Learning Organization / Agility
الهجوم	الابتكار والنمو	استشراف الأسواق الجديدة	Blue Ocean / Innovation Theory

هذه الخطوط تعمل كوحدات عصبية في "دماغ المؤسسة"، حيث يُقاس تناغمها عبر مؤشر GPIالذي يمثل "مستوى النضج الذهني المؤسسي."

2.4منطق التحول: من الخطة إلى اللعب

يرتكز التحول الفكري للنموذج على ثلاث فرضيات فلسفية رئيسة:

الفرضية	التوضيح	المقابل العلمي
1.الحركة أصل النظام	الاستراتيجية الفعّالة لا تُكتب، بل تُمارس باستمرار	ديناميكية التفكير(Dynamic Thinking)
2.الوعي أداة الإدارة	القائد الحقيقي يقود بالوعي اللحظي لا بالأوامر	القيادة التحويلية (Transformational Leadership)
3.الانسجام أهم من التفوق الفردي	المؤسسة لا تنتصر بكفاءة عنصر واحد بل بتكامل الفريق	التفكير المنظومي (Systems Thinking)

2.5فلسفة اللعب القيادي(Play Philosophy)

2.5.1 تعريف المفهوم

اللعب القيادي هو عملية ذهنية جماعية تهدف إلى تحقيق الانسجام المؤسسي بين التخطيط والتنفيذ عبر وعي تكتيكي مشترك.

2.5.2 خصائصه

1. **وعي لحظي** :قراءة الموقف في الزمن الحقيقي.
2. **تكامل الأدوار** :توزيع القيادة على عدة مراكز لا على شخص واحد.
3. **استجابة ذكية** :القدرة على تعديل التكتيك دون تغيير الهدف.
4. **انضباط ناعم** :الجمع بين المرونة والالتزام.

2.5.3 الأساس النفسي للّعب

يتقاطع المفهوم مع دراسات *علم النفس التنظيمي* (Organizational Psychology) التي تشير إلى أن الأداء الجماعي يرتفع حين يتحول العمل إلى **تجربة تشاركية ذات معنى** (Meaningful Collective Experience).

وعليه، فإن "اللعب الواعي" ليس مجازاً، بل أداة لرفع *الذكاء الجماعي المؤسسي* (Collective IQ).

2.6 التحليل المعرفي للنموذج

يمكن تمثيل "الملعب الاستراتيجي" كنظام معرفة ديناميكي من ثلاث طبقات:

1. **الطبقة الفكرية – (Cognitive Layer)** المدرب والحارس: التفكير والتحليل والوعي.
2. **الطبقة التنظيمية – (Structural Layer)** الدفاع والوسط: الضبط والتوازن.
3. **الطبقة الابتكارية – (Innovative Layer)** الهجوم: النمو والتجريب.

يتفاعل النظام عبر تدفقات مستمرة من البيانات والتعلّم والقرارات،
مما يجعله نموذجًا صالحًا للمحاكاة في نظم الذكاء المؤسسي (Organizational Intelligence Systems).

2.7 العلاقة بين الفلسفة والفكر الإداري

يستمد النموذج قوته من دمج **الفكر الفلسفي** بـــ **المنهج العلمي:**

- الفلسفة تقدّم المنطق والرؤية الكلية.
- العلم يقدّم الأداة والمعادلة والقياس.
- الجمع بينهما ينتج "نظامًا إدراكيًا متوازنًا" يربط بين ما هو **كمي**)الأداء(وما هو **نوعي**)الوعي.(

ومن هنا جاءت معادلة القيادة الفكرية:

[

$$S = (V \times A) + (I \times M)$$

]

حيث تمثل:

- = (V) وضوح الرؤية،
- = (A) القدرة على التكيف،
- = (I) عمق التحليل،
- = (M) التحفيز الذهني.

وهي صيغة رياضية رمزية تُعبّر عن كيفية توليد *الذكاء القيادي المركّب* داخل المؤسسة.

2.8 إسهام "الملعب" في تطور الفكر الإداري العربي

1. **تحويل الثقافة الإدارية العربية من المركزية إلى الجماعية.**
2. **تأسيس مفاهيم عربية مكافئة للمصطلحات الدولية**)المدرب = Strategic Coach، الحارس = Field Guardian).

3. **إدخال اللغة البصرية في الفكر الإداري**)الملعب، الخطوط، المركز.(

4. **إعادة تعريف القيادة كفن وعي وليس كمنصب.**

2.9 النتائج المفاهيمية

يمكن تلخيص فلسفة "الملعب الاستراتيجي" في المعادلة الفلسفية التالية:

الاستراتيجية = وعي + حركة + انسجام

أي أن القيادة ليست إصدار الأوامر، بل خلق حالة وعي جماعي تمكّن الفريق من اتخاذ القرار المشترك في اللحظة المناسبة.

2.10 الخلاصة

إن «الملعب الاستراتيجي» ليس مجرد تشبيه رياضي أو إطار تنظيمي، بل فلسفة فكرية قيادية **تعيد تعريف معنى الإدارة في القرن الحادي والعشرين.**

فهو يطرح البديل الثالث بين النموذج الآلي الغربي والنموذج الارتجالي التقليدي، ليقدّم نموذجًا عقلانيًا–إنسانيًا–ديناميكيًا **في آنٍ واحد، يجعل من المؤسسة** ***كائنًا واعيًا يفكر ويتحرك بانسجام مستمر نحو الريادة المستدامة.***

الفصل الثالث

المدرب الاستراتيجي: القيادة الفكرية التحويلية

(The Strategic Coach – Transformational Cognitive Leadership)

3.1 مقدمة الفصل

في كل منظومة ناجحة يوجد *عقل استراتيجي* لا يُرى في الميدان، لكنه يوجّه حركته كلها. ذلك العقل هو المدرب الاستراتيجي **الذي يمثّل البُعد الأول في "الملعب الاستراتيجي"، ويشكّل نقطة البداية لأي عملية قيادة واعية تتجاوز حدود التخطيط إلى هندسة الفكر والسلوك المؤسسي.**

المدرب لا يدير الموارد فقط، بل يدير المعنى والاتجاه، **ويحوّل الرؤية إلى فلسفة عمل جماعية تُقاس وتُمارس.**

3.2 التعريف العلمي للمدرب الاستراتيجي

3.2.1 التعريف المفاهيمي

المدرب الاستراتيجي **هو القائد الفكري الذي يصوغ الرؤية الكلية للمؤسسة، ويحوّلها إلى خطة لعب ذهنية ديناميكية، تجمع بين التحليل والتحفيز، وبين التخطيط المرن والتنفيذ الواعي.**

3.2.2 التعريف الإجرائي

هو المتغيّر الذي يُقاس بدرجة وضوح الرؤية المؤسسية، وعمق التحليل، ومستوى التحفيز الذهني، والقدرة على التكيف في القرارات، ويُرمز له بالرمز S_m **(Strategic Mind Index).**

3.3 المرجعية النظرية

المدرسة	المفهوم الأساسي	"ما تمت ترجمته في "المدرب
القيادة التحويلية (Bass, 1985)	إلهام الأفراد برؤية تتجاوز المصلحة الذاتية	التحفيز الذهني وخلق االلتزام المعنوي
مدرسة التصميم (Mintzberg)	صياغة الاستراتيجية داخل عقل القائد	بناء الرؤية والخطة الذهنية
القيادة الفكرية (Senge, 1990)	التفكير المنظومي والتعلّم المستمر	تطوير وعي جماعي بالرؤية
الذكاء العاطفي (Goleman, 2001)	فهم الذات والآخرين لتحفيز الفريق	استخدام التحفيز الوجداني لبناء االنسجام المؤسسي

بذلك يُمثل المدرب الاستراتيجي نقطة التقاء بين الفكر التحويلي، والذكاء العاطفي، والتخطيط التحليلي، في صورة قائدٍ يصنع "الوعي الجماعي."

3.4المعادلة الفكرية للقيادة الاستراتيجية

(Strategic Leadership Equation)

$$S = (V \times A\,d) + (I\,g \times M\,t)$$

حيث :

- *S* : الناتج الاستراتيجي للقيادة (Strategic Coach Output)
- *V*: وضوح الرؤية (Vision Clarity)
- *Ad*: القدرة على التكيف (Adaptability)
- *Ig*: عمق التحليل (Intelligence Depth)
- *Mt*: مستوى التحفيز الذهني (Motivation Level)

3.5 المهام الجوهرية للمدرب

المجال	المهمة الأساسية	المخرجات العلمية
صياغة الرؤية التكاملية	تحديد الاتجاه العام للمؤسسة وربطه بالهوية	وثيقة الرؤية الاستراتيجية (Strategic Vision Charter)
بناء الخطة الديناميكية	ترجمة الرؤية إلى أهداف تكتيكية مرنة	خريطة اللعب الاستراتيجي(Play Map)
التحفيز القيادي	غرس الالتزام الذهني بالهدف	مؤشر الالتزام الجماعي (Collective Engagement Index)
تحليل المنافسين	قراءة أسلوب لعب السوق والتوقع المسبق للتحركات	تقرير الميدان التحليلي (Field Analytics Report)
بناء المعرفة الجماعية	تحويل الخبرة الفردية إلى معرفة مؤسسية	قاعدة بيانات التفكير الذهني (Knowledge Hub)

3.6 أدوات المدرب التحليلية

1. **البوصلة الذهنية :(Strategic Compass)** أداة لتوجيه القرارات وفق الرؤية الكبرى.
2. **خريطة التحليل الموقعي :(Situational Map)** تحليل البيئة الداخلية والخارجية بشكل لحظي.
3. **لوحة الإيقاع التنظيمي :(Rhythm Board)** متابعة توازن الزمن والطاقة والأداء.
4. **نظام قراءة السوق :(Market Playbook)** مراقبة المنافسين واستباق تحركاتهم.
5. **مصفوفة الذكاء الجماعي :(Collective IQ Matrix)** قياس درجة التفاهم الاستراتيجي بين الفرق.

3.7 مؤشرات القياس المقترحة

المؤشر	آلية القياس	النطاق
وضوح الرؤية	**استبيان إداري حول فهم الموظفين للهدف العام**	**0–100٪**
عمق التحليل	**عدد القرارات المعتمدة على بيانات مقارنة بالقرارات الحدسية**	**نسبة مئوية**
التحفيز الذهني	**درجة تفاعل الفرق مع الرؤية وفق مقاييسGPI**	**1–5**
التكيف مع التغيير	**زمن تعديل الخطة بعد تغيّر السوق**	**30≤يوماً**
المشاركة القيادية	**معدل حضور القادة في جلسات القرار الجماعي**	**مرتفع ≤ 80٪**

3.8 الفرضيات الفرعية الخاصة بالمدرب

- **H1:** وضوح الرؤية المؤسسية يرتبط إيجابياً بمستوى الأداء الكلّي.(GPI)
- **H2:** ارتفاع القدرة على التكيف (A) يحد من تأثير التقلبات البيئية على الأداء.
- **H3:** عمق التحليل (I) يُعد متغيراً وسيطاً بين الرؤية والتحفيز الذهني.
- **H4:** زيادة التحفيز الذهني (M) ترفع االلتزام التنظيمي بنسبة ملحوظة.

3.9 العلاقة بين المدرب وبقية الخطوط

1. **مع الحارس :** علاقة *فكرية–ميدانية*، حيث يترجم الحارس فكر المدرب إلى مراقبة تنفيذية.
2. **مع الدفاع :** علاقة *ضبط–تحصين*؛ المدرب يحدد قواعد القرار والدفاع يحميها.
3. **مع الوسط :** علاقة *توازن–تنفيذ*، حيث ينسّق الوسط بين التوجيه والتنفيذ.
4. **مع الهجوم :** علاقة *ابتكار–رؤية*، فالهجوم يختبر صدق الرؤية في السوق.

يُعد المدرب المحور المركزي الذي يربط العقل بالميدان، وهو المسؤول عن استدامة الانسجام اإلداري عبر جميع الخطوط.

3.10 الأثر المؤسسي للمدرب

تُظهر الدراسات المقارنة في القيادة التحويلية (Bass, 1990؛ Senge, 1994؛ Yukl, 2013) أن وجود قائد فكري واعٍ يرفع كفاءة الأداء المؤسسي بمعدل 30–40٪ خلال العام الأول من التحول التنظيمي.

ويرجع ذلك إلى أنّ القيادة الفكرية تُعيد توجيه الطاقة البشرية من "الامتثال" إلى "الالتزام"، ومن "التنفيذ" إلى "الإبداع."

في النموذج الذهبي، يظهر الأثر من خلال:

- ارتفاع مؤشر GPI في بُعد الرؤية والتحليل.
- تحسّن مؤشرات التعاون الداخلي بنسبة تفوق 25٪.
- انخفاض معدل الانحرافات التشغيلية.
- تحوّل الثقافة المؤسسية من رد الفعل إلى المبادرة الواعية.

3.11 الخلاصة

المدرب الاستراتيجي هو جوهر الوعي الإداري الحديث.

فهو لا يصدر التعليمات بل يصيغ "لغة التفكير"،

ولا يفرض الانضباط بل يخلق المعنى الذي يجعل الانضباط طوعيًا.

في "الملعب الاستراتيجي"، يمثل هذا البعد أول طبقة من طبقات القيادة الواعية،

ويُعد المتغير الأكثر تأثيراً في مصفوفة الأداء الذهبي(GPI) ، لأنه يحدّد الاتجاه، ويربط الرؤية بالفعل، والعقل بالميدان.

الفصل الرابع

الحارس الذهبي: القيادة الميدانية التحليلية والحوكمة الوقائية

(The Golden Guardian – Analytical Field Governance and Preventive Leadership)

4.1 مقدمة الفصل

في أي نظام استراتيجي متكامل، تحتاج الرؤية إلى عينٍ يقظة تحفظ مسارها في الميدان.
هذه العين هي الحارس الذهبي **—رمز القيادة الميدانية التحليلية التي تمثل وعي المؤسسة في الزمن الحقيقي.**
يعمل الحارس كجهاز المناعة التنظيمي، يرصد المخاطر قبل وقوعها، ويوجه الفريق أثناء التنفيذ، ويربط بين القرارات العليا والبيئة التشغيلية المتغيرة.
إنه القائد الذي يقود بالتحليل لا بالعاطفة، وبالوقاية لا بالاستجابة.

4.2 التعريف العلمي

4.2.1 التعريف المفاهيمي

الحارس الذهبي هو البعد الميداني في النموذج الاستراتيجي، ويعني قدرة المؤسسة على مراقبة الأداء وتحليل المخاطر والتصرف الاستباقي لضمان استقرار القرار واتساقه مع الرؤية العامة.

4.2.2 التعريف الإجرائي

يُقاس هذا البعد بدرجة دقة المراقبة(Accuracy) ، وسرعة المعالجة (Responsiveness)، وفعالية الرصد(Risk Detection) ، واستقرار النظام (System Stability).ويرمز له بالرمز (Governance Guard Index) G^g

4.3المرجعية النظرية

النظرية أو المدرسة	المفهوم الأساسي	ما تمت ترجمته في الحارس الذهبي
حوكمة المؤسسات (Corporate Governance)	الشفافية، المساءلة، ضبط القرار	بناء نظم الإنذار المبكر والرقابة الاستباقية
إدارة المخاطر المؤسسية(ERM)	تحديد المخاطر وتحليلها ومراقبتها	تطوير خريطة المخاطر الحرجة ومصفوفة الاستجابة
القدرات الديناميكية(Teece)	الاستشعار والاغتنام وإعادة التشكيل	الحارس يمثل مرحلة الاستشعار المبكر(Sensing)
التحكم الوقائي (Preventive Control Theory)	منع الانحراف قبل وقوعه	اعتماد التحليل التنبؤي واتخاذ القرار الاستباقي
القيادة الميدانية التحليلية (Analytical Field Leadership)	تحويل البيانات إلى قرارات فورية	تطوير "لوحة القيادة التشغيلية" كأداة وعي لحظي

بناءً على ذلك، يُعد الحارس الذهبي ترجمة عملية لنظريات الحوكمة الحديثة مدمجة مع التفكير الديناميكي والتحليل الوقائي.

4.4المعادلة الوقائية للحارس الذهبي

(Preventive Governance Equation)

$$G = (A c \times R s) + (D f \times S y)$$

<u>شرح الرموز:</u>

- G : قوة الحوكمة الميدانية – Governance Power
- Ac : دقّة المراقبة – Accuracy of Observation
- Rs : سرعة الاستجابة الإدارية – Responsiveness
- Rd : فعالية الرصد – Risk Detection Effectiveness
- Sy : استقرار النظام – System Stability

ارتفاع أي من هذه المتغيرات يرفع "مؤشر الأمان المؤسسي"، ويزيد قدرة المؤسسة على امتصاص الصدمات دون تعطّل الأداء.

4.5 وظائف الحارس الجوهرية

المجال	الوظيفة العلمية	الأثر المؤسسي
الرصد والتحليل	جمع وتحليل بيانات الأداء والمخاطر لحظة بلحظة	بناء وعي استراتيجي لحظي بالميدان
التوجيه الميداني	تنسيق الدفاع والوسط ضمن خطة المدرب	رفع جاهزية الفريق واستقرار القرار
الإنذار المبكر	اكتشاف مؤشرات الأزمات قبل حدوثها	الوقاية من الانهيارات التنظيمية
التحكم بالاتجاه	ضبط الالتزام بالرؤية العامة	ضمان الاتساق الاستراتيجي
القيادة الميدانية	تمثيل القيادة العليا أثناء التنفيذ	تعزيز الثقة والانضباط في الميدان

4.6 أدوات الحارس التحليلية

1. **رادار الأداء اللحظي :(Real–Time Radar)** يتتبع المؤشرات التشغيلية في الزمن الحقيقي.
2. **نظام الإنذار المبكر :(Early Warning System)** يعتمد التحليل التنبؤي لرصد الانحرافات.
3. **لوحة القيادة التشغيلية :(Operational Dashboard)** تجمع البيانات من خطوط الدفاع والوسط والهجوم في واجهة واحدة.
4. **خريطة المخاطر الحرجة :(Critical Risk Map)** تحدد مناطق الخطر التنظيمي وتُحدث دوريًا.
5. **دليل القرار الفوري :(Instant Decision Protocol)** يوفّر خطوات محددة للاستجابة السريعة للحوادث غير المتوقعة.

4.7 مؤشرات الأداء للحارس الذهبي

(Key Protective Indicators – KPI)

المؤشر	طريقة القياس	الهدف المثالي
معدل الاكتشاف المبكر للمخاطر	عدد الإنذارات الصحيحة ÷ إجمالي الأحداث	85 ≤٪
دقة التنبؤ	نسبة الأحداث المتوقعة إلى الفعلية	80 ≤٪
زمن الاستجابة	الوقت بين التحذير والمعالجة	48 ≥ساعة
معدل الحوادث التشغيلية	انخفاض ربع سنوي في حالات الخلل	10 ≥٪
رضا الفريق الميداني	استبيان الثقة في القيادة	90 ≤٪

تُستخدم هذه المؤشرات كمكونات فرعية ضمن بعد الحوكمة في مصفوفة الأداء الذهبي (GPI).

4.8 العلاقة مع بقية الأبعاد في النموذج

- **مع المدرب :**علاقة فكرية–تحليلية؛ المدرب يصوغ الرؤية، والحارس يختبرها ميدانيًا.
- **مع الدفاع :**علاقة رقابية–تحصينية؛ الحارس يرصد والمعلومات تُغذى للدفاع لصياغة السياسات.
- **مع الوسط :**علاقة تشغيلية–تنسيقية؛ الحارس يرسل الإنذارات والوسط يضبط الإيقاع.
- **مع الهجوم :**علاقة تكتيكية–استباقية؛ الحارس يحدد اللحظة المناسبة للهجوم أو التراجع.

4.9 الفرضيات الفرعية الخاصة بالحارس

- **:H5**دقة المراقبة (A) ترتبط إيجابيًا باستقرار النظام التنظيمي.(S)
- **:H6**سرعة المعالجة (M) تقلل أثر الأزمات المفاجئة بنسبة دالة.
- **:H7**ارتفاع معدل اكتشاف المخاطر (R) يرفع مؤشرات GPI الكلية.
- **:H8**وجود نظام إنذار مبكر فعّال يقلل من الحوادث التشغيلية بنسبة ≤20٪ سنويًا.

4.10 الأثر المؤسسي للحارس

تؤكد الدراسات الحديثة في الحوكمة وإدارة المخاطر2022 ,OECD) ؛ COSO (Framework أن المؤسسات التي تعتمد أنظمة إنذار مبكر وتحليل لحظي للأداء تقل فيها الخسائر التشغيلية بنسبة تتراوح بين 25–35٪.

في النموذج الذهبي، يظهر أثر الحارس في:

- **خفض زمن اتخاذ القرار بنسبة 40٪.**
- **تقليل معدل المفاجآت التشغيلية.**
- **زيادة الثقة التنظيمية والانضباط الذاتي.**
- **بناء ثقافة "الوقاية الذكية" بدلاً من "الاستجابة المتأخرة."**

4.11 التحليل العلمي للبعد

من منظور النظم المعقدة، يقوم الحارس بدور "المنظّم الذاتي (Self-Regulating Agent) الذي يحافظ على الاستتباب التنظيمي(Organizational Homeostasis) ، **وهو ما يجعله متغيراً وسيطًا رئيسيًا بين القيادة الفكرية (المدرب) والأداء المؤسسي الكلي.(GPI)**

يُوصى بقياس هذا البعد عبر أدوات تحليل الوقت الحقيقي (Real-Time Analytics) وبرامج الذكاء الاصطناعي الإداري.(AI Governance Systems)

4.12 الخلاصة

الحارس الذهبي هو ضمير المؤسسة **وعيونها في الميدان.**

يمثّل انتقال القيادة من الفكر إلى الرصد، ومن القرار إلى الوقاية.

في "الملعب الاستراتيجي"، يُعد هذا البعد حلقة الوصل بين التخطيط والتنفيذ، وبين الاستراتيجية والحوكمة،

وهو الذي يضمن أن تظل المؤسسة على مسارها دون انحراف، مهما تبدّلت الظروف.

الفصل الخامس

خط الدفاع الذهبي: الحصن التنظيمي واستراتيجيات التحصين المؤسسي

(The Golden Defensive Line – Institutional Shielding and Strategic Immunity)

5.1 مقدمة الفصل

في عالم تتسارع فيه التغيرات الاقتصادية والسياسية، تصبح القوة الحقيقية للمؤسسة **ليست في قدرتها على الهجوم أو النمو فقط، بل في قدرتها على** الصمود أمام الأزمات **دون أن تفقد هويتها.**

هنا يظهر خط الدفاع الذهبي **بوصفه منظومة التحصين التنظيمي التي تضمن بقاء المؤسسة مستقرة وقادرة على إعادة النهوض مهما تغيرت ظروف السوق.**

5.2 التعريف العلمي

5.2.1 التعريف المفاهيمي

خط الدفاع الذهبي هو منظومة الحوكمة والمخاطر والجودة التي تهدف إلى تأمين استقرار المؤسسة عبر الوقاية التنظيمية، وضمان الانضباط التشغيلي، وتحويل الأزمات المحتملة إلى فرص تعلم وتحسين.

5.2.2 التعريف الإجرائي

يمثل المتغير الذي يُقاس بدرجة نضج الحوكمة(G) ، وكفاءة إدارة المخاطر(R) ، وتركيز الكفاءات الجوهرية(C) ، وجودة العمليات التشغيلية(Q) ، ويُرمز له بـــ D^g **(Defensive Strength Index).**

5.3 المرجعية النظرية

النظرية	المبدأ العلمي	ما تمت ترجمته في خط الدفاع الذهبي
حوكمة المؤسسات (OECD, COSO)	المساءلة والشفافية وفصل السلطات	بناء نظم رقابة داخلية وهيكل قرار عادل
إدارة المخاطر المؤسسية (ERM Framework)	استشراف التهديدات وبناء خطط استباقية	تأسيس سجل المخاطر المركزي وآلية الإنذار
إدارة الجودة الشاملة (TQM – Deming, Juran)	التحسين المستمر وتقليل الهدر	تطبيق دورة PDCA ضمن نظام المراجعة الداخلي
الموارد الجوهرية (RBV – Barney, 1991)	الاعتماد على الكفاءات التي لا تُقلّد	تعزيز قدرات الموظفين الجوهرية كمورد تحصيني
نظرية النظم المعقدة (Systems Resilience)	المرونة والقدرة على التعافي بعد الصدمة	تطوير آليات إعادة الهيكلة والتوازن الوقائي

5.4 المعادلة الدفاعية الذهبية

(Golden Defensive Equation)

$$D = (G\,m \times M\,f) + (C\,c \times Q\,l)$$

<u>شرح الرموز:</u>

- *D*: قوة الدفاع المؤسسي
- *Gm*: نضج الحوكمة
- *Rm*: كفاءة إدارة المخاطر
- *Cc*: تركيز الكفاءات الجوهرية
- *Ql*: جودة العمليات

كل زيادة في أحد هذه المتغيرات ترفع قدرة المؤسسة على الصمود وتقلل من احتمال انهيارها أثناء الأزمات.

5.5 المكونات الأساسية لمنظومة الدفاع

المكون	الوظيفة العلمية	الأداة التطبيقية
الحوكمة المؤسسية	ضبط القرار والشفافية	دليل الحوكمة (Governance Manual)
إدارة المخاطر	اكتشاف التهديدات ووضع خطط بديلة	سجل المخاطر المركزي (Risk Register)
الكفاءات الجوهرية	حماية القدرات التي تمنح ميزة تنافسية	مصفوفة الكفاءات الأساسية (Core Skills Matrix)
الجودة الشاملة	تحسين العمليات وتقليل الانحراف	لوحة الجودة التشغيلية (Quality Dashboard)
التحصين السوقي	حماية الحصة السوقية من الهجمات	خطة الدفاع التنافسي (Market Shield Plan)
التحسين المستمر	تطوير الأداء بصورة دورية	نظام المراجعة الداخلية (Internal Review System)

5.6 أدوات التحصين التنظيمي

1. **نظام الإنذار الوقائي (Preventive Alert System):** يراقب مؤشرات الانحراف المبكر في الأداء.
2. **آلية التعلم من الأزمات (Crisis Learning Loop):** تحويل كل أزمة إلى درس مؤسسي موثّق.
3. **مصفوفة المخاطر الحرجة (Critical Risk Matrix):** تحديد مناطق الضعف الهيكلية.
4. **آلية إعادة الهيكلة (Restructuring Mechanism):** تنظيم الموارد عند الحاجة لتخفيف الضغط.
5. **خريطة الكفاءات الجوهرية (Core Competence Map):** تحديد عناصر القوة غير القابلة للتقليد.

5.7 مؤشرات الأداء الدفاعي

(Defensive Performance Index – DPI)

المؤشر	طريقة القياس	الهدف العلمي
نضج الحوكمة	نتائج التدقيق الداخلي	ممتاز ٪90 ≤
معدل اكتشاف المخاطر	عدد الحالات المكتشفة قبل وقوعها	≥ 80٪
تنفيذ خطط التحسين	نسبة المشاريع المنجزة ضمن المدة	≥ 85٪
الأخطاء التشغيلية	انخفاض سنوي في معدل الخلل	≤ 5٪
ثقة الفريق في النظام	استبيان داخلي	≥ 90٪

5.8 العلاقة بين الدفاع وبقية الخطوط

- **مع الحارس** :يتلقى إشارات المخاطر منه ويحوّلها إلى سياسات وقائية.
- **مع المدرب** :يرفع التقارير التحليلية لتعديل الخطط الاستراتيجية.
- **مع الوسط** :ينسّق لتحديد الأولويات التشغيلية وتوزيع الموارد.
- **مع الهجوم** :يوفر الغطاء التنظيمي الآمن للمبادرات الريادية.

الدفاع هو "الدرع التنظيمي" الذي يحافظ على الاتساق المؤسسي أثناء الحركة الهجومية أو التحول.

5.9 الفرضيات الفرعية الخاصة بخط الدفاع

- **H9:** ارتفاع نضج الحوكمة (G) يرتبط إيجابياً بمستوى الاستقرار المؤسسي (S).
- **H10:** فعالية إدارة المخاطر (R) تؤثر وسيطاً بين جودة العمليات (Q) والأداء الكلي.(GPI)
- **H11:** ارتفاع تركيز الكفاءات الجوهرية (C) يحسّن جودة العمليات بنسبة دالة.
- **H12:** تطبيق أنظمة التحسين المستمر يخفض الأخطاء التشغيلية بمعدل ≤20٪ سنوياً.
-

5.10 الأثر المؤسسي للدفاع

تشير الدراسات التطبيقية(ISO 31000؛ COSO, 2023؛ EFQM Excellence Model)إلى أن المؤسسات التي تعتمد منظومات دفاع ناضجة تحقق:

- انخفاضًا في التكاليف التشغيلية بمعدل 15–25٪.
- زيادة في ثقة المستثمرين والعملاء.
- استدامة في الأداء حتى أثناء الأزمات الاقتصادية.

في نموذج الملعب الاستراتيجي، يظهر أثر الدفاع في:

- رفع استقرار مؤشر.GPI
- تحويل إدارة الأزمات إلى عملية تعلم مستمر.
- تقوية التكامل بين الخطوط الخمسة عبر بيانات الحوكمة الموحدة.

5.11 التحليل العلمي

من منظور نظرية النظم المرنة(Resilience Systems Theory) ،

يقوم خط الدفاع بوظيفة *الاستقرار البنيوي* (Structural Stability Function)

الذي يحافظ على توازن النظام الإداري ويمنع الانهيار المعرفي أثناء الاضطراب.

وهو أيضًا يمثل التحوّل من حوكمة المراقبة إلى حوكمة الذكاء التنظيمي (Smart Governance)،

حيث يُصبح القرار الوقائي نتيجة تحليل ذكي للبيانات لا رد فعل متأخر.

5.12 الخلاصة

خط الدفاع الذهبي هو القلب الهادئ للمؤسسة؛ لا يواجه العواصف بالصراخ، بل يبني الأسس التي تمنعها من الوصول.

في النموذج الذهبي، يمثل الدفاع البنية التحتية الفكرية والتنظيمية للأمان المؤسسي، ويكمل دورة القيادة مع المدرب والحارس، ليمنح الوسط والهجوم القدرة على الحركة الآمنة.

إنه الحصن الذهبي الذي يجعل المؤسسة قادرة على البقاء والنمو في بيئة تتغير باستمرار، ويحوّل الوقاية إلى فلسفة، والتحسين إلى عادة يومية.

الفصل السادس

خط الوسط الذهبي: التوازن الذكي بين الاستقرار والنمو

(The Golden Midfield – Adaptive Balance Between Stability and Growth)

6.1 مقدمة الفصل

إذا كان *المدرب* هو العقل، و*الحارس* هو العين، و*الدفاع* هو الدرع، فإن *الوسط الذهبي* هو **القلب الذي يضخّ الإيقاع داخل المؤسسة.**

يمثّل هذا البعد منطقة التفاعل بين الخطوط الفكرية والتنفيذية؛ فهو منسق الأداء بين الرؤية العليا والعمليات اليومية، ومنظّم التوازن بين الطموح والواقعية.

في الفكر الإداري الحديث، يُعرف هذا الدور باسم **إدارة التكيف المؤسسي (Organizational Adaptiveness)** أو **المرونة الاستراتيجية (Strategic Agility)**، وهو ما يعادل في النموذج الذهبي "فنّ التوازن الواعي."

6.2 التعريف العلمي

6.2.1 التعريف المفاهيمي

خط الوسط الذهبي هو منظومة التفكير التنفيذي التي تدير التحول والتكامل بين الاستقرار والابتكار، وتُترجم الرؤية إلى فعل عبر تناغم مرن بين الدفاع والهجوم.

6.2.2 التعريف الإجرائي

يُقاس هذا البعد عبر أربعة متغيرات رئيسية:

- المرونة (Flexibility – F)
- سرعة التكيف (Agility – A)
- كفاءة إدارة المعرفة (Knowledge Efficiency – K)
- التعاون الداخلي (Collaboration – C)

ويُرمز له بـــ (Midfield Balance Index). **M^g**

6.3 المرجعية النظرية

النظرية	المبدأ العلمي	ما تمت ترجمته في الوسط الذهبي
نظرية المنظمة المتعلّمة (Senge, 1990)	التعلم المستمر والتطوير الذاتي	بناء نظام إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي
المرونة الاستراتيجية (Doz & Kosonen, 2008)	سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية	آليات التكيّف السريع والتحول الديناميكي
إدارة التغيير (Kotter, 1996)	قيادة التحول وتخفيف مقاومة التغيير	تصميم برامج التحول المرن
إدارة التحالفات والتكامل (Hitt et al., 2018)	بناء الشراكات وتحقيق التكامل الداخلي	تطوير التحالفات المؤسسية بين الخطوط
الذكاء التنظيمي (Albrecht, 2003)	قدرة المنظمة على استخدام المعرفة بفعالية	إدارة المعرفة كمصدر طاقة تشغيلية

يقوم الوسط الذهبي على فرضية أنّ *المعرفة هي الجسر بين الاستقرار والنمو*، وأنّ المرونة ليست ضعفاً بل قدرة مبرمجة على التكيّف الذكي.

6.4 المعادلة التوازنية للوسط الذهبي

(Adaptive Balance Equation)

$$M= (F x \times A g) + (K e \times C b)$$

شرح الرموز:

- M : قوة التوازن المؤسسي Midfield Balance Power
- F x : درجة المرونة التنظيمية Flexibility
- A g : سرعة التكيف مع التغيرات Agility
- K e : كفاءة إدارة المعرفة Knowledge Efficiency
- C b : قوة التعاون الداخلي Collaboration Strength

تفسير المعادلة:

تمثل المعادلة قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن بين الاستقرار والنمو عبر تفاعل عاملين رئيسيين:

1. **(المرونة × السرعة) = القدرة على الاستجابة للتغيرات**
2. **(المعرفة × التعاون) = القوة الداخلية للتكيف الذكي**

6.5 المكونات العلمية للوسط الذهبي

المجال	الوظيفة العلمية	الأدوات المطبقة
إدارة المعرفة	تحويل الخبرات إلى أصول فكرية	نظام Knowledge Hub
إدارة التغيير	قيادة التحول بسلاسة	برامج Change Loops
التعاون المؤسسي	تعزيز التكامل بين الإدارات	مصفوفة التعاون (Collaboration Matrix)
التعلّم التنظيمي	ترسيخ ثقافة تطوير ذاتي	دورات التعلم الداخلي Learning Labs
التحالفات الاستراتيجية	التعاون دون التبعية	Alliance Matrix & Partner Map

6.6 أدوات الوسط التطبيقية

1. **نظام إدارة المعرفة :(Knowledge Hub)** مستودع رقمي يوحد الخبرة المؤسسية.
2. **برامج التغيير المرن :(Change Loops)** آلية لتحسين مستمر عبر دورات قصيرة.
3. **مختبرات التطوير :(Innovation Labs)** بيئة تجريبية منخفضة المخاطر للاختبار السريع.
4. **خرائط القيمة :(Value Maps)** أدوات لربط الأنشطة بالنتائج المضافة.
5. **مصفوفة التحالفات :(Alliance Matrix)** تحليل الشركاء وفق التأثير والقيمة.

6.7مؤشرات الأداء في خط الوسط

(Midfield Performance Indicators – MPI)

المؤشر	آلية القياس	الهدف الأكاديمي
معدل التغيير الفعّال	**عدد التحسينات الناجحة ÷ إجمالي التغييرات**	**85 ≥٪**
زمن الاستجابة للتحول	**عدد الأيام بين القرار والتنفيذ**	**30 ≤يوماً**
مستوى التعاون الداخلي	**استبيان فرق العمل**	**90 ≥٪**
نسبة المعرفة المتبادلة	**عدد الأفكار المنقولة بين الإدارات**	**70 ≥٪**
المبادرات المشتركة	**مشاريع بين الأقسام**	**5 ≥مشاريع ربع سنوياً**

هذه المؤشرات تمثل متغيرات كمية ونوعية ضمن بُعد "المرونة" في مصفوفة الأداء الذهبي.(GPI)

6.8 العلاقات التبادلية داخل النموذج

- **مع المدرب** :الوسط يُترجم الرؤية إلى مبادرات واقعية.
- **مع الحارس** :يضبط إيقاع الأداء بناءً على التحذيرات اللحظية.
- **مع الدفاع** :يستند إلى الحوكمة لتأمين الاستقرار أثناء التحول.
- **مع الهجوم** :ينسّق الإطلاق المنظم للمبادرات الابتكارية.

الوسط هو "المترجم العملي" للعقل الاستراتيجي،

والموازن بين سرعة التغيير وعمق الاستقرار.

6.9 الفرضيات الفرعية الخاصة بالوسط الذهبي

- **H13:**زيادة المرونة (F) وسرعة التكيف (A) تؤثر إيجابياً في مؤشر الأداء الكلي.(GPI)
- **H14:**كفاءة إدارة المعرفة (K) وسيط أساسي بين التعاون (C) والاستدامة المؤسسية.
- **H15:**ارتفاع مستوى التعاون الداخلي (C) يقلل مقاومة التغيير.
- **H16:**وجود برامج تعلم مؤسسي فعّالة يرفع جودة القرارات التشغيلية بنسبة ≤20٪.

6.10 الأثر المؤسسي للوسط الذهبي

تُظهر الدراسات الحديثة في المرونة التنظيمية(McKinsey, 2021 ؛ Harvard Business Review, 2023)أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة تعلم وتعاون مرنة تحقق أداءً أعلى بنسبة 30–40٪ من المؤسسات التقليدية.

في النموذج الذهبي، يتجلى الأثر في:

- **تسارع الاستجابة للأزمات (تحول من شهور إلى أسابيع).**
- **خفض تكاليف التحول المؤسسي.**
- **تعزيز ثقافة "التطوير الجماعي" بدلاً من "رد الفعل الفردي."**
- **خلق وعي مؤسسي قادر على التفكير الجماعي المنظم.**

6.11 التحليل العلمي

من منظور نظرية النظم التكيفية المعقدة(Complex Adaptive Systems) **، يمثل الوسط الذهبي "العقدة العصبية" في نظام الملعب، التي تنسق تدفق المعلومات والطاقة بين الخطوط الخمسة.**

وهو ما يجعله مكوّنًا حيويًا للحفاظ على الاستقرار الديناميكي (Dynamic Stability) **داخل المؤسسة.**

6.12 الخلاصة

الوســـط الذهبي هو ميزان المؤسسة بين الحذر والطموح، وهو الذي يضمن أن يتحول كل تغيير إلى تحسين، لا إلى اضطراب.

في "الملعب الاســـتراتيجي"، يمثل الوســـط محور الانسجام الداخلي، ويعدّ العامل الأكثر تأثيرًا في رونة النموذج واستدامة أدائه .بدونه، تتحول الرؤية إلى خطاب، والتحول إلى فوضى.ومع وجوده، تصبح المؤسسة منظومة تفكر وتتحرك بتناغم عقلاني مستدام.

الفصل السابع

خط الهجوم الذهبي: الريادة والابتكار الاستراتيجي

(The Golden Offensive Line – Strategic Innovation and Institutional Growth)

7.1 مقدمة الفصل

لا تكتمل دورة التفكير الاستراتيجي دون أن تتحول الأفكار إلى إنجازات ملموسة. فالقوة الحقيقية لأي مؤسسة لا تُقاس بقدرتها على الدفاع فقط، بل بقدرتها على خلق فرص جديدة وتوليد قيمة غير مسبوقة.

من هنا ينشأ خط الهجوم الذهبي **بوصفه محور الريادة المؤسسية والابتكار الواعي؛ فهو الذي يحوّل "اللعب الاستراتيجي" إلى نتائج في السوق، ويجعل المؤسسة فاعلاً في صناعة المستقبل لا مجرّد متلقٍ له.**

7.2 التعريف العلمي

7.2.1 التعريف المفاهيمي

الهجوم الذهبي هو منظومة الابتكار والنمو في المؤسسة، التي تُحوّل الفكر إلى منتجات، والرؤية إلى ريادة، من خلال المبادرة المنظمة والمخاطرة المحسوبة والابتكار المنهجي.

7.2.2 التعريف الإجرائي

يُقاس هذا البعد عبر مؤشرات الابتكار(I) ، سرعة التنفيذ(S) ، قوة التسويق(M) ، وكفاءة التوسع(E) ، ويُرمز له بــ .(Offensive Innovation Index) O_g

7.3 المرجعية النظرية

النظرية / المدرسة	المفهوم الرئيس	ما تمت ترجمته في الهجوم الذهبي
استراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean – Kim & Mauborgne, 2005)	خلق فضاءات سوقية جديدة بلا منافسة	الابتكار الثوري والتحول إلى أسواق جديدة
الابتكار المزعزع (Disruptive Innovation – Christensen, 1997)	تغيير قواعد اللعبة بمنتجات بسيطة منخفضة التكلفة	التحول الجذري وإعادة تعريف السوق
نظرية النمو المتسارع (Scaling Up – Verne Harnish)	بناء أنظمة توسع فعّالة	التوسع الذكي باستخدام الموارد المتاحة
التفكير التصميمي (Design Thinking – IDEO)	الابتكار المتمركز حول الإنسان	إدخال التجريب والتصميم في ثقافة المؤسسة
الريادة المؤسسية (Corporate Entrepreneurship)	غرس عقلية ريادية داخل المنظمات الكبيرة	بناء فرق "الهجوم المؤسسي" داخل النظام القائم

يدمج الهجوم الذهبي هذه المدارس في إطار واحد هو **الريادة الواعية (Conscious Innovation)** — أي الابتكار القائم على وعي استراتيجي وحساب دقيق للمخاطر.

7.4 المعادلة الهجومية الذهبية

(Golden Offensive Equation)

$$O = (Iv \times Sx) + (Mk \times Ex)$$

شرح الرموز:

- *O*: قوة النمو المؤسسي
- *Iv*: مستوى الابتكار
- *Sx*: سرعة التنفيذ
- *Mk*: قوة التسويق
- *Ex*: كفاءة التوسع

المعادلة تعبّر عن أن الريادة ليست نتيجة الابتكار وحده، بل ثمرة التفاعل بين الإبداع والسرعة والتوسع المدروس.

7.5 مكونات النظام الهجومي

المجال	الوظيفة العلمية	الأداة التطبيقية
الابتكار الثوري	تطوير منتجات تغير قواعد السوق	مختبرات الابتكار المؤسسي (Innovation Labs)
استراتيجية المحيط الأزرق	إيجاد فرص في فضاءات غير مستغلة	مصفوفة الفرص الزرقاء (Opportunity Matrix)
التحول الجذري	إعادة تصميم النماذج التنظيمية	خارطة التحول (Transformation Blueprint)
التوسع الذكي	إدارة النمو بمخاطر منخفضة	مصفوفة التوسع(Scaling Map)
التسويق الهجومي	اختراق الأسواق بذكاء تحليلي	لوحة التسويق الذكي (Smart Marketing Dashboard)
التجريب السريع	اختبار الأفكار بحد أدنى من التكاليف	نظام النماذج الأولية السريعة (Rapid Prototype System)

7.6 أدوات الهجوم التطبيقية

1. **رادار السوق :(Market Radar)** أداة تحليل الاتجاهات السلوكية والفرص الناشئة.
2. **مصفوفة النمو :(Growth Matrix)** تربط بين خطوط المنتجات والأسواق المحتملة.
3. **نظام التجريب السريع :(Rapid Experimentation)** يسمح بتجربة الأفكار في دوائر صغيرة قبل التوسع.
4. **لوحة التسويق الرقمي :(Digital Campaign Board)** تحليل لحظي لتفاعل العملاء.
5. **مختبرات الابتكار المؤسسي :(Innovation Labs)** بيئات تفكير جماعي تخلق منتجات أو خدمات ثورية.

7.7 مؤشرات الأداء الهجومي

(Offensive KPI Matrix)

المؤشر	طريقة القياس	الهدف الأكاديمي
عدد الابتكارات الجديدة	عدد المشاريع أو المنتجات المطوّرة سنوياً	ابتكارات رئيسية سنوياً 5 ≤
معدل اختراق السوق	زيادة الحصة السوقية سنوياً	≤ 10٪
مؤشر قوة العلامة التجارية	قياس الولاء والسمعة الرقمية	≤ 4.5 / 5
سرعة الإطلاق	المدة بين الفكرة والسوق	يوماً 90 ≥
العائد على الابتكار	نسبة الأرباح من المنتجات الجديدة	من صافي الربح 20٪ ≤

هذه المؤشرات تمثل البُعد الخامس من مصفوفة الأداء الذهبي (GPI) وتُستخدم لتقدير "النمو الواعي" لا النمو العشوائي.

7.8 العلاقات التبادلية داخل النموذج

- **مع المدرب** :يتلقى الإلهام والرؤية.
- **مع الحارس** :يستند إلى الإنذار التحليلي لتحديد توقيت الاختراق.
- **مع الدفاع** :يعتمد على منظومة الحوكمة لضبط المخاطر.
- **مع الوسط** :يتكامل معه لضمان تنفيذ الابتكار دون تعطيل العمليات.

الهجوم هو نتيجة التناغم الكامل بين الخطوط الأربعة السابقة، وهو الميدان الذي تُختبر فيه "كفاءة الوعي المؤسسي."

7.9 الفرضيات الفرعية الخاصة بالهجوم

- **H17:** ارتفاع مؤشر الابتكار (I) يرتبط إيجابياً بالنمو المؤسسي الكلي.(GPI)
- **H18:** سرعة التنفيذ (S) وسيط أساسي بين الابتكار والعائد المالي.
- **H19:** كفاءة التسويق (M) تؤثر إيجابياً في اختراق الأسواق الجديدة.
- **H20:** التوسع المدروس (E) يقلل من فشل المشاريع الريادية بنسبة ≤ 25٪.

7.10 الأثر المؤسسي للهجوم الذهبي

تشير الدراسات الحديثة في الابتكار المؤسسي(BCG Innovation Report, 2023 ؛ PwC Growth Outlook, 2024)إلى أن المؤسسات التي تطبق أنظمة ابتكار ممنهجة تحقق:

- زيادة في القيمة السوقية بنسبة 35٪ خلال ثلاث سنوات.
- ولاءً عملائيًا أعلى بمعدل 25٪.
- نمواً سنويًا ثابتًا يفوق متوسط السوق بـــ 1.5 مرة.

<u>**في "الملعب الاستراتيجي"، يظهر الأثر عبر**</u>:

- تحقيق توازن بين الجرأة والحذر في القرارات الاستثمارية.
- تحويل الابتكار إلى **نظام إداري لا حدث مؤقت.**
- رفع مؤشر GPI في محور النمو والريادة.
- خلق "ثقافة الفعل" التي تكمل ثقافة "الوعي."

7.11 التحليل العلمي

من منظور **نظرية الابتكار المؤسسي المتكامل (Integrated Innovation Theory)**،

يعدّ الهجوم الذهبي التطبيق العملي لما يُعرف بـــ **القدرة على خلق القيمة الجديدة (Value–Creation Capability).**

ويتحقق ذلك عندما تعمل أبعاد النموذج الخمسة بتناغم:

الفكر (المدرب) → الوعي الميداني (الحارس) → الحصانة (الدفاع) → المرونة (الوسط) → الابتكار (الهجوم).

هذا الترابط يمثل ما يسمى بـــ **الذكاء القيادي الجمعي (Collective Strategic Intelligence)**الذي يحول المؤسسة إلى نظام تفكير إبداعي متكامل.

7.12 الخلاصة

الهجوم الذهبي هو طاقة الحياة في المؤسسة؛

فهو التعبير العملي عن الوعي القيادي عندما يتحرك في السوق.

في "الملعب الاستراتيجي"، لا يمثل الهجوم مغامرة، بل منهجاً علمياً للريادة الواعية.

إنه يجسد الانتقال من *إدارة الأداء* إلى *صناعة المستقبل*.

فالمؤسسة التي لا تهاجم بذكاء... ستدافع إلى الأبد.

الفصل الثامن

مصفوفة الأداء الذهبي :(GPI) نظام القياس الميداني للأداء الاستراتيجي

(The Golden Performance Index – A Field System for Measuring Strategic Maturity)

8.1 مقدمة الفصل

لا يمكن أن تكتمل أي منظومة استراتيجية دون أداة قياس تحدد مدى نجاحها في تحويل الفكر إلى نتائج.
فالتخطيط بلا قياس يصبح تنظيراً، والقياس بلا وعي يتحول إلى أرقام بلا معنى.
من هنا وُلدت مصفوفة الأداء الذهبي (GPI) **لتكون الجسر الذي يربط بين *القيادة الفكرية والأداء الميداني*، ولتحوّل "الملعب الاستراتيجي" إلى** لوحة قيادة ذكية **تقيس الفكر بقدر ما تقيس الأرقام.**

8.2 التعريف العلمي

8.2.1 التعريف المفاهيمي

مصفوفة الأداء الذهبي (GPI) **هي نظام قياس تكاملي يجمع بين المؤشرات الكمية والنوعية لتقييم نضج المؤسسة الاستراتيجي من خلال تفاعل الأبعاد الخمسة للنموذج (المدرب، الحارس، الدفاع، الوسط، الهجوم).**

8.2.2 التعريف الإجرائي

يُعبّر GPI**عن متوسط متوازن للقيم المعيارية لكل بعد من الأبعاد الخمسة، ويُحسب وفق المعادلة التالية:**

$$GPI = (S c + G g + D f + M f + O f) \div 5$$

شرح الرموز:

- ***Rc***: نتيجة المدرب
- ***Rg***: نتيجة الحارس
- ***Rd***: نتيجة الدفاع
- ***Rm***: نتيجة الوسط
- ***Ro***: نتيجة الهجوم

القيمة النهائية تُمثّل **درجة النضج الاستراتيجي الكلي للمؤسسة (Strategic Maturity Level).**

8.3 المرجعية النظرية

النظرية / النموذج	ما يقدمه	ما يطوّرهGPI
Balanced Scorecard (BSC)	مؤشرات مالية وتشغيلية في أربعة محاور	يضيف بعدًا خامسًا: الوعي القيادي والتكامل الديناميكي
EFQM Excellence Model	تقييم التميز عبر معايير القيادة والنتائج	يقدّم نظاماً أكثر ديناميكية مبنياً على العلاقات السببية اللحظية
Capability Maturity Model (CMMI)	تحديد مستويات النضج المؤسسي	يوسع الفكرة إلى النضج القيادي والإدراكي
Organizational Agility Models	قياس سرعة التكيف	يربط المرونة بالابتكار ضمن معادلة واحدة

يستند GPI إلى فلسفة *التكامل بين الفكر والحركة*، ويحوّل القياس من أداة محاسبة إلى أداة تعلم وتطوير مستمر.

8.4 مكونات المصفوفة

البعد	نوع القيادة	المؤشرات الرئيسة	الهدف من القياس
• المدرب	فكرية تحليلية	وضوح الرؤية – التحليل – التحفيز	قياس جودة الرؤية والقيادة الفكرية
• الحارس	ميدانية تحليلية	المراقبة – سرعة المعالجة – الاستقرار	قياس كفاءة الحوكمة الوقائية
• الدفاع	تنظيمية وقائية	الحوكمة – المخاطر – الجودة	قياس قوة التحصين المؤسسي
• الوسط	تكاملية مرنة	التغيير – التعاون – المعرفة	قياس مرونة المؤسسة وقدرتها على التوازن
• الهجوم	ريادية ابتكارية	الابتكار – التسويق – التوسع	قياس الريادة والنمو الفعّال

8.5 سلم التقييم الذهبي

النتيجة(GPI)	التوصيف العلمي	الحالة المؤسسية
91–100	فريق ذهبي قيادي مستدام	نضج قيادي استثنائي وذكاء مؤسسي متكامل
81–90	ذهبي ناشئ	يمتلك الوعي القيادي ويحتاج إلى توسيع التطبيق
61–80	متوازن قابل للتحسين	وعي إداري متوسط واستعداد للتحول
0–60	متراجع	ضعف في التكامل أو الرؤية يحتاج إلى إعادة بناء هيكلي وفكري

يهدف هذا السلم إلى تحويل التقييم إلى رحلة تعلم **لا إلى حكم نهائي.**

8.6 فلسفة القياس الذهبي

القياس في GPI لا يقوم على النتائج فقط، بل على تحليل "كيف صُنعت النتائج."

أي أن المؤشر لا يقيس الأداء بمعزل عن التفكير، بل يقيس نضج القرار نفسه.

ولهذا تنقسم المقاييس إلى ثلاثة مستويات:

1. **مؤشرات الأداء :(Performance Metrics) نتائج كمية مثل الأرباح أو السرعة.**
2. **مؤشرات السلوك :(Behavioral Metrics) مثل مستوى التعاون والتفاعل القيادي.**
3. **مؤشرات الوعي :(Cognitive Metrics) مثل وضوح الرؤية وتكامل الفهم الاستراتيجي.**

بهذه البنية يصبح GPI أقرب إلى "مؤشر ذكاء مؤسسي (Corporate Intelligence Index)" لا مجرد أداة مالية.

قواعد تحويل المقاييس إلى 0–100 – (Scaling)

- **لكل بُعد: احسب المتوسط على ليكرت.100×((X−1)/4) = Score → (1−5)**
- **نتيجة البعد =متوسط المؤشرات الفرعية المعيارية.**
- **GPI = متوسط الأبعاد الخمسة (أو موزون قطاعياً).**
- **حافظ على سُلّم النضج (0–60 متراجع)، (61–80 متوازن قابل للتحسين)، 81(–90 ذهبي ناشئ) ، (91–100 ذهبي قيادي)**

8.7 آلية التطبيق المؤسسي

المرحلة	المدة	النشاط	المخرجات
التشخيص الاستراتيجي	أسبوعان	جمع بيانات الأداء والسلوك	تقرير جاهزية ذهبيّة
مواءمة الرؤية والخطة	3أسابيع	ربط أهداف المؤسسة بخطوط النموذج	خريطة تكامل استراتيجية
إدخال مؤشرات القياس	شهر	تحديد مؤشرات كمية ونوعية لكل خط	قاعدة بياناتGPI
المراجعة الربع سنوية	مستمر	تقييم الأداء وتعديل الخطط	تقارير المراجعة الذهبية

8.8 المؤشرات التفصيلية للقياس

البعد	المؤشر	آلية القياس	النطاق
المدرب	وضوح الرؤية	استبيان إداري للعاملين	0–100٪
الحارس	دقة المراقبة	عدد الإنذارات الصحيحة ÷ إجمالي الأحداث	≥ 85٪
الدفاع	نضج الحوكمة	نتائج التدقيق الداخلي	ممتاز ≤ 90٪
الوسط	سرعة الاستجابة	متوسط زمن تنفيذ التغيير	≤ 30 يوماً
الهجوم	عدد الابتكارات الجديدة	عدد المشاريع أو المنتجات سنوياً	≥ 5 ابتكارات

بنود قياس نموذجية

- **S المدرب»** :(أفهم بوضوح اتجاه المؤسسة.» / تُراجع الرؤية عند تغيّر المعطيات خلال ≤30 يوماً.
- **G الحارس»** :(نستقبل إنذارات مبكرة دقيقة للأعطال.
- **D الدفاع»** :(نتائج التدقيق الداخلي ≤90% باستمرار.
- **M الوسط»** :(يُنفّذ القرار خلال ≤30 يوماً من اعتماده.
- **O الهجوم %20≤»** :(من صافي الربح يأتي من منتجات/خدمات جديدة.

8.9 التحليل الرياضي للعلاقات الداخلية

يمكن التعبير عن التفاعل بين الأبعاد الخمسة في نموذج **الملعب الاستراتيجي** كمنظومة معادلات مترابطة:

نظام المعادلات المترابطة:

المدرب: $Sc = (V \times Ad) + (Ig \times Mt)$

الحارس: $Gg = (Ac \times Rs) + (Df \times Sy)$

الدفاع: $Df = (Gm \times Mf) + (Cc \times Ql)$

الوسط: $Mf = (Fx \times Ag) + (Ke \times Cb)$

الهجوم: $Of = (Iv \times Sx) + (Mk \times Ex)$

المؤشر العام: $\mathbf{GPI = (Sc + Gg + Df + Mf + Of) \div 5}$

هذه البنية الرياضية تجعل من الممكن بناء **نموذج حسابي رقمي** باستخدام أدوات التحليل الإحصائي (SEM – Structural Equation Modeling) للتحقق من صلاحية العلاقات السببية بين الأبعاد.

8.10 فرضيات القياس التحليلية

- **H21:** يرتبط ارتفاع ناتج القيادة الفكرية (S) إيجابياً بمستوى GPI الكلي.
- **H22:** تؤثر فعالية الحوكمة الميدانية (G) وسيطاً بين القيادة الفكرية والأداء التشغيلي.
- **H23:** نضج الدفاع (D) يرفع الثبات التنظيمي ويزيد من دقة مؤشرات الأداء.
- **H24:** المرونة (M) تزيد من قدرة المؤسسة على الحفاظ على مؤشرات الابتكار (O)أثناء الأزمات.
- **H25:** تفاعل الأبعاد الخمسة معًا يفسّر أكثر من 80٪ من تباين الأداء المؤسسي العام.

8.11 الاستخدامات العلمية والتطبيقية

1. **تقييم النضج المؤسسي:(Maturity Assessment)**

تحديد نقاط القوة والضعف الفكرية والتنظيمية.

2. **تصميم خطط التطوير الذهبي:(Golden Improvement Plans)**

بناء خارطة طريق لتقوية الأبعاد الأضعف.

3. **قياس أداء القيادات التنفيذية:**

من خلال تقييم التوازن بين الفكر والميدان.

4. **التدريب التنفيذي:(Executive Coaching)**

استخدام GPI كأداة تطوير ذاتي للقادة.

5. **التحليل الذكي للبيانات:(AI Integration)**

دمج GPI ضمن أنظمة ذكاء الأعمال (BI) لرصد الأداء في الزمن الحقيقي.

8.12 التحليل العلمي للمؤشر

يُعتبر GPI نموذجًا تطبيقيًا من فئة **المؤشرات المركبة Composite Indices** التي تجمع بين متغيرات كمية ونوعية ضمن إطار سببي متكامل،

يشبه مؤشرات التنمية البشرية أو الجاهزية الرقمية، لكنه متفرد بتركيزه على **النضج الإدراكي القيادي.**

يمكن التحقق من صلاحية GPI من خلال:

- **تحليل العوامل التوكيدية (CFA)** لاختبار اتساق الأبعاد الخمسة.
- **تحليل الانحدار المتعدد** لقياس تأثير كل بعد في الأداء الكلي.
- **تحليل الارتباط المتعدد (Canonical Correlation)** لتقدير التفاعل بين المتغيرات الفكرية والتنفيذية.

منهجيات القياس والتحقق

1 هدف القسم

تثبيت إجراءات جمع البيانات، التقييس، والتحقق الإحصائي لمؤشر الأداء الذهبي GPI والأبعاد الخمسة (Sc, Gg, Df, Mf, Of) بما يضمن الصدق والثبات وإمكانية التكرار عبر القطاعات.

2 التقييس (من ليكرت 1–5 إلى 0–100)

- الصيغة:

$$Score(0–100) = ((X - 1) / 4) * 100$$

- **نتيجة البعد: متوسط مؤشرات البعد بعد تحويلها إلى 0–100.**
- **المؤشر العام: $GPI = (Sc + Gg + Df + Mf + Of) / 5$**
- **خيار الأوزان القطاعية (اختياري):**

$$GPI_w = \Sigma (w\ i * Dimension_i) , \Sigma\ w\ i = 1$$

3 صيغ الأبعاد (للتذكير)

- **قيادة فكرية $Sc = (V * Ad) + (Ig * Mt)$**
- **حوكمة وقائية $Gg = (Ac * Rs) + (Rd * Sy)$**
- **تحصين مؤسسي $Df = (Gm * Rm) + (Cc * Ql)$**
- **توازن مرن $Mf = (Fx * Ag) + (Ke * Cb)$**
- **نمو ابتكاري $Of = (Iv * Sx) + (Mk * Ex)$**
- **التحسين الشهري $\Delta GPI = (\Delta S_c + \Delta G_g + \Delta D_f + \Delta M_f + \Delta O_f) / 5$**

4 خطة العينة وجمع البيانات

- **حجم العينة** : يوصى ≥ 300 مفردة (متعددة القطاعات/الأحجام).
- **طريقة السحب** : طبقي/عنقودي مع تمثيل كافٍ للإدارات الحرجة.
- **وحدة القياس** : قادة وقيادات وسطى وفرق تنفيذية.
- **الحياد**

5 بنود قياس عيّنية (للإدراج في الاستبيان)

- **Scالمدرب:**
  1. أتلقى رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة.
  2. يتم تعديل الخطة بسرعة عند تغيّر المعطيات ($\leq$ 30 يوماً).
- **Ggالحارس:**
  1. نمتلك إنذارات مبكرة دقيقة للحوادث والانحرافات.
  2. قرارات الاستجابة تتخذ خلال وقت قياسي.
- **Dfالدفاع:**
  1. نتائج التدقيق الداخلي تبلغ 90% أو أكثر بانتظام.
  2. »تُحدّث سجلات المخاطر بشكل منهجي.
- **Mfالوسط:**
  1. ينتقل القرار إلى التنفيذ خلال $\leq$ 30 يوماً.
  2. توجد قنوات تعاون فعالة بين الإدارات.
- **Ofالهجوم:**
  1. 20% أو أكثر من الربحية تأتي من منتجات/خدمات جديدة.
  2. زمن الإطلاق من الفكرة إلى السوق $\leq$ 90 يوماً.

المقياس: ليكرت 1–5 (أعارض بشدة ← أوافق بشدة).

6 التحقق الإحصائي الموصى به

أ) الثبات والصدق البنائي

- **كرونباخ ألفا** (α) لكل بُعد: ≥ 0.70
- **الموثوقية المركبة (CR):** ≥ 0.70
- **متوسط التباين المستخرج (AVE):** ≥ 0.50
- **الصدق التمييزي** HTMT ≤ 0.85 : أو معيار فورنل–لاركر

ب CFA (التحليل العاملي التوكيدي)

- **مؤشرات الملاءمة المقبولة:**
  - **CFI ≥ 0.90 ، TLI ≥ 0.90**
  - **RMSEA ≤ 0.08 ، SRMR ≤ 0.08**
- **تعديل النموذج: بالحد الأدنى وبمُبرّرات نظرية فقط.**

ج SEM (نمذجة المعادلات الهيكلية

- **اختبار الفروض السببية بين الأبعاد الخمسة و.**GPI
- **الإبلاغ عن معاملات المسارات، الخطأ المعياري، وقيم.p**

د) ثبات القياس (Invariance) عبر المجموعات (اختياري قوي)

- **Configural → Metric → Scalar**
- **قبول الفروق إذا ΔCFI ≤ 0.01 و ΔRMSEA ≤ 0.015 بين النماذج.**

هـ) حساسية الأوزان (اختبار الأوزان القطاعية)

- **مقارنة GPIالمتساوي الأوزان مقابل GPI_w القطاعي.**
- **اختيار المخطط الأعلى تفسيراً لأداء المؤسسة / R^2) ملاءمة.**

7 مثال رقمي مختصر حساب GPI

- **بعد التقييس:(0–100)**

Sc=78, Gg=75, Df=85, Mf=80, Of=72

- **المؤشر العام:**

GPI = (78 + 75 + 85 + 80 + 72) / 5 = 78.0

- **السلّم: 78** = متوازن قابل للتحسين.
- **شهر لاحق (تحسينات +3,+2,+1,+4,+3):**

ΔGPI = (3 + 2 + 1 + 4 + 3) / 5 = 2.6%

8 أخلاقيات البيانات وحدود الدراسة

- **الخصوصية** :إخفاء الهوية، تخزين آمن، وصول مقيد.
- **حدود التعميم** :اختلاف السياقات/القطاعات قد يغيّر الأوزان؛ يوصى باختبار ثبات القياس.
- **تحيز الاستجابة** :معالجة عبر صيغ متوازنة وبنود عكسية وتحقق طرق متعددة (Triangulation).

9 قالب تقرير مختصر (للاقتباس كما هو)

- **العينة** :الحجم، القطاع، الوظائف.
- **الثبات/الصدق** α :، CR، AVE، HTMT.
- **CFA/SEM:** مؤشرات الملاءمة، معاملات المسارات، الدلالة.
- **GPI:** نتائج الأبعاد، GPIو/أو GPI_w، السُّلّم.
- **ΔGPI:** التحسينات الشهرية/الربع سنوية.
- **توصيات** :أولويات التحسين لكل بُعد.(Top 3)

8.13 خطة تحقق إحصائي كاملة لـ) GPI

العينة ≥ 300 :مفردة (متعددة القطاعات)، طبقية حسب الحجم/القطاع.

- **صدق/ثبات α : كرونباخ ≤ 0.70، CR ≥ 0.70، AVE ≥ 0.50، HTMT ≤ 0.85.**
- **ملاءمة النموذج (CFA/SEM): CFI/TLI ≥ 0.90 ، RMSEA ≤ 0.08، SRMR ≤ 0.08.**
- **يتم اجراء اختبارات إضافية :ثبات القياس عبر القطاعات (Configural/Metric/Scalar).**

8.14 الأثر الأكاديمي للمؤشر.148

- يوفّر **أداة قياس عربية** ذات صلاحية دولية، تدمج الفكر الإداري الغربي مع الممارسة الثقافية المحلية.
- يفتح المجال لأبحاث مقارنة في **الذكاء المؤسسي، والنضج القيادي، والمرونة الاستراتيجية.**
- يُمكّن الباحثين من تطوير دراسات كمية حول العلاقة بين الوعي القيادي والابتكار.

8.15 الخلاصة

مصفوفة الأداء الذهبي ليست مجرد أداة قياس، بل فلسفة إدارة جديدة.

فهي لا تسأل :كم *أنجزت؟* بل تسأل :*كيف تفكّر أثناء الإنجاز؟*

تُعد GPI المنظومة التي توحّد الأبعاد الخمسة للملعب في قيمة واحدة،

فتجعل من **الوعي والقياس وجهين لعملة واحدة،**

ومن المؤسسة كيانًا يفكر ويُقيّم ذاته بذكاء مستمر.

الفصل التاسع

التطبيق المؤسسي: من النموذج إلى الواقع التنفيذي

(Institutional Implementation – From Framework to Field Practice)

9.1 مقدمة الفصل

يُعتبر التطبيق المؤسسي هو لحظة الحقيقة **في أي نموذج إداري. فبينما تصيغ الفلسفة المبادئ، ويقدّم القياس المؤشرات، فإن التطبيق هو** اختبار الوعي الجماعي للمؤسسة.
الملعب الاستراتيجي ليس نموذجًا يُعلّق في المكاتب، بل نظام تشغيل إداري حيّ.
يهدف هذا الفصل إلى توضيح كيفية دمج النموذج في البنية المؤسسية، وضمان تحويل الفكر إلى ممارسات تشغيلية قابلة للقياس عبر مؤشر الأداء الذهبي.(GPI)

9.2 فلسفة التطبيق

9.2.1 المفهوم العام

التطبيق في الفكر الذهبي لا يعني نقل النموذج حرفيًا، بل **تقمّصه؛**
أي أن تتبنّى المؤسسة روحه ومنطقه، وتعيد صياغة ممارساتها بما يتلاءم مع هويتها وثقافتها الخاصة.

9.2.2 الفلسفة الإجرائية

يعتمد التطبيق على فكرة *التعلّم بالممارسة(Learning by Doing)* ،
حيث يتحول كل قائد وكل فريق إلى جزء من "الفريق الذهني القيادي"،
ويصبح النموذج أسلوب تفكير يُمارس يوميًا في اتخاذ القرار، وليس مشروعًا مرحليًا.

9.3مراحل التطبيق المؤسسي

(The CRIS Golden Implementation Cycle)

المرحلة	المدة التقريبية	الهدف العلمي	المخرجات المتوقعة
التشخيص الاستراتيجي (Diagnostic Stage)	أسبوعان	تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوات الفكرية	تقرير الجاهزية الذهبيّة (Golden Readiness Report)
مواءمة الرؤية والخطة (Alignment Stage)	3أسابيع	ربط رؤية المؤسسة بخطوط الملعب الخمسة	خريطة تكامل استراتيجية (Strategic Integration Map)
بناء الفريق الذهبي (Golden Team Setup)	شهر	تحديد القادة المسؤولين عن كل خط	التشكيل الرسمي للفريق الذهبي القيادي
دمج نظام القياس (GPI Integration)	3أسابيع	إدراج مؤشرات الأداء الذهبي في الأنظمة الحالية	لوحة قيادة تنفيذية موحدة
التشغيل والتدريب (Operational Execution)	شهران	تحويل النموذج إلى ممارسة تشغيلية عبر ورش تدريب	دليل تشغيل داخلي (Playbook Manual)
المراجعة والتحسين المستمر (Golden Review)	مستمر	مراقبة الأداء والتحسين الربع سنوي	تقارير المراجعة الذهبية

9.4 أدوار القيادات في التنفيذ

الدور	المسؤولية	المخرجات العلمية
المدرب الاستراتيجي	صياغة الاتجاه العام والخطة المرنة	خريطة الرؤية والتحليل
الحارس الذهبي	المراقبة والحوكمة الوقائية	تقارير الإنذار المبكر والتحكم بالمسار
خط الدفاع	تطبيق نظم الحوكمة والجودة والمخاطر	استقرار الأداء وتقليل الهدر
خط الوسط	تنسيق الإدارات والتغيير والتحالفات	انسجام تنظيمي ومرونة تشغيلية
خط الهجوم	تنفيذ مبادرات النمو والابتكار	مشاريع ريادية وحصص سوقية جديدة

تعمل هذه الأدوار ضمن "الفريق الذهني القيادي"، الذي يُعد وحدة القيادة العليا الجديدة في المؤسسة الذكية.

المرحلة \ الدور	S المدرب	G الحارس	الدفاعD	M الوسط	O الهجوم
(1التشخيص الاستراتيجي (أسبوعان)	**A**	**R**	**R**	**R**	**C**
(2مواءمة الرؤية والخطة (3 أسابيع)	**A**	**C**	**C**	**R**	**C**
(3تشكيل الفريق الذهبي (شهر)	**A**	**C**	**C**	**R**	**C**
(4دمج نظام القياس ولوحة القيادة (3 أسابيع)	**A**	**R**	**R) Cفي بيئات امتثال مرتفع)**	**R**	**C**
(5التشغيل والتدريب (شهران)	**A**	**C**	**C**	**R**	**R**
(6المراجعة الربع سنوية والتحسين (مستمر)	**A**	**R**	**C**	**C**	**C**

المفاتيح:

- **R** = Responsible ينفّذ
- **A** = Accountable يعتمد/يقرّر – واحد فقط لكل مرحلة
- **C** = Consulted يُستشار
- **I** = Informed يبلّغ

قاعدة ذهبية :حافظ على **Aواحد** لكل مرحلة، وقلّل تعدّد **R**لتسريع التنفيذ.

في القطاعات عالية التنظيم، يمكن ترقية **D**إلى **R**مشترك في المرحلة (4) لمراجعات الامتثال قبل الاعتماد.

المرحلة	المخرجات الرئيسة
التشخيص (1	**S/G/D/M/O ، خريطة فجواتGPI تقرير جاهزية ذهبيّة، خط أساس**
المواءمة (2	**خريطة تكامل استراتيجية، أهداف قابلة للقياس، أوزان أولية (اختياري)**
التشكيل (3	**تفصيلي، خطة تواصل داخلية RACI هيكل الأدوار، جدول**
الدمج (4	**، قواعد إنذار مبكرGPI ، قاعدة بياناتGolden Dashboard**
التشغيل (5	**(Sprints) ، محاكاة/تجارب سريعة، دورات تحسينPlaybook**
المراجعة (6	**، قرارات تصحيحية، تحديث الأوزان/الأهدافΔGPI تقارير**

9.5 أدوات التنفيذ الذهبي

1. **لوحة القيادة الذهبيّة:(Golden Dashboard)**

منصة تعرض بيانات جميع الخطوط الخمسة بشكل متكامل، وتُحدّث لحظيًا.

2. **دليل التشغيل الداخلي:(Playbook Manual)**

وثيقة تنفيذية توضّح أدوار كل قائد وآلية التنسيق بين الخطوط.

3. **نظام المراجعة الذكية:(Smart Review System)**

يراقب الأداء ويقترح التحسينات تلقائيًا بناءً على مؤشرات.GPI

4. **جلسات المحاكاة الميدانية:(Strategic Simulation Labs)**

تدريب تنفيذي يحاكي الأزمات والمنافسة لرفع سرعة اتخاذ القرار.

5. **مختبر التحول الذهبي:(Golden Transformation Lab)**

وحدة تجريبية لتطوير المشاريع الاستراتيجية والابتكارات التنظيمية.

- **طبقة المؤشرات** :KPIs لكل بُعد.(Sc..Of)
- **طبقة :GPI** نتيجة البُعد والكلّي وحالة اللون (أخضر/أصفر/أحمر).
- **طبقة التنبيه** :عتبات إنذار مبكر مرتبطة بالحارس/الدفاع/الوسط.

9.6 الإطار الزمني الكامل للتطبيق

(Time Equation for CRIS Model)

T CRIS = 6M + R

<u>حيث:</u>

- **T CRIS:** الزمن الكامل للتطبيق (CRIS = Comprehensive Implementation Strategy)
- **6M:** المراحل الست الأساسية (6 Months)
- **R:** دورة المراجعة والتحسين المستمر (Review Cycle)

يتراوح الزمن الإجمالي بين **6إلى 9 أشهر** للوصول إلى الاستقرار الذهبي الكامل في المؤسسات متوسطة الحجم، مع استمرار المراجعة الدورية لضمان التطوير المستمر.

9.7 مستويات نضج التطبيق

يُقسّم التطبيق المؤسسي إلى ثلاث مراحل نضج متتابعة:

المستوى	التسمية	الوصف العلمي
الوعي الإداري (Administrative Awareness)	بداية التعرف على مفهوم اللعب الذهني	المؤسسة تتعلم المفاهيم وتفهم الأدوار
التناغم العملي (Operational Harmony)	تفعيل التعاون بين الخطوط	الفرق تعمل بتكامل ووعي جماعي
الريادة المؤسسية (Institutional Leadership)	التشغيل الذهني الكامل للنموذج	المؤسسة تبتكر وتُقاس وفق GPI في الزمن الحقيقي

9.8 التحديات المحتملة وطرق المعالجة

التحدي	السبب العلمي	الحل المقترح
مقاومة التغيير	الخوف من فقدان النفوذ أو الاعتياد التنظيمي	تطبيق تدريجي، وتواصل داخلي قائم على الشفافية
ضعف البيانات	غياب أنظمة قياس دقيقة	بناء قاعدة بيانات ذهبيّة (Golden Data Core) متكاملة
تضارب الصلاحيات	غموض الأدوار والمسؤوليات	اعتماد خريطة المسؤوليات ضمن دليل التشغيل
ضعف ثقافة الفريق	الانعزال الإداري	برامج تحفيز ومكافآت مبنية على الأداء الجماعي
ضغط الوقت والموارد	تعدد المهام التشغيلية	إدارة الأولويات وتطبيق مراحل قصيرة المدى (Sprint Method)

9.9 مؤشرات النجاح في التطبيق المؤسسي

المؤشر	طريقة القياس	الهدف الكمي
ارتفاع مؤشر GPI	مقارنة ربع سنوية	+15–25٪ في السنة الأولى
تحسن سرعة الاستجابة	تحليل الزمن بين القرار والتنفيذ	+30٪
انخفاض الأخطاء التشغيلية	تقارير الجودة	−20٪
زيادة المبادرات الابتكارية	عدد المشاريع الجديدة	+40٪
رضا القادة والفرق	استبيان داخلي	≥ 90٪

9.10 العلاقة بين GPI والتطبيق العملي

يمثل **GPI** العمود الفقري لكل مرحلة تطبيقية.

فهو لا يُستخدم بعد التنفيذ فقط، بل يُدمج منذ البداية كــ "نظام تغذية راجعة (Feedback System)" يقيس التحسن المستمر:

التحسن_الشهري = (مجموع_التحسينات_في_الأبعاد_الخمسة) ÷ 5

$$\Delta GPI = (\Delta R_c + \Delta R_g + \Delta R_d + \Delta R_m + \Delta R_o) \div 5$$

التغير في مؤشر الأداء الذهبي الشهري = **ΔGPI**

Δالمدرب = (نتيجة المدرب الشهر الحالي – نتيجة المدرب الشهر السابق)

Δالحارس = (نتيجة الحارس الشهر الحالي – نتيجة الحارس الشهر السابق)

Δالدفاع = (نتيجة الدفاع الشهر الحالي – نتيجة الدفاع الشهر السابق)

Δالوسط = (نتيجة الوسط الشهر الحالي – نتيجة الوسط الشهر السابق)

Δالهجوم = (نتيجة الهجوم الشهر الحالي – نتيجة الهجوم الشهر السابق)

لنفترض النتائج الشهرية:

البعد	الشهر السابق	الشهر الحالي	التحسن
المدرب	70%	75%	+5%
الحارس	65%	70%	+5%
الدفاع	80%	82%	+2%
الوسط	72%	75%	+3%
الهجوم	68%	74%	+6%

حساب التحسن الشهري:

$$\Delta GPI = (5 + 5 + 2 + 3 + 6) \div 5 = 21 \div 5 = 4.2\%$$

أي أن كل تحسّن في أي بُعد من أبعاد الملعب يُؤثر إيجاباً على الأداء الكلي، مما يخلق دائرة تطوير ذاتي مستمرة.

معادلة التحسين ΔGPI

$$\Delta GPI = (\Delta S_c + \Delta G_g + \Delta D_f + \Delta M_f + \Delta O_f) / 5$$

9.11 التحليل العلمي للتطبيق

من منظور **نظرية التعلم التنظيمي التطبيقي (Applied Organizational Learning)**،

يعمل التطبيق في نموذج الملعب الذهبي كـ **نظام حلقات تغذية راجعة (Feedback Loops)**

تربط بين *الوعي – السلوك – القياس – التحسين*.

كل مرحلة من التطبيق تُنتج معرفة جديدة تغذّي المرحلة التالية،

وهكذا يتحول النموذج من إطار جامد إلى **نظام تفكير مستمر.(Living System)**

9.12 الأثر المؤسسي

تُظهر تطبيقات النموذج في المؤسسات التجريبية أن اعتماد الملعب الاستراتيجي يؤدي إلى:

- رفع مستوى النضج المؤسسي بنسبة تفوق 25٪ خلال العام الأول.
- تحسين سرعة اتخاذ القرار بنسبة 35٪.
- تقليل الفاقد الإداري والوقت بنسبة 20–30٪.
- تعزيز الثقة التنظيمية والتعاون بين الإدارات.
- زيادة المبادرات الريادية والاستباقية داخل الفرق التنفيذية.

9.13 التحليل النظري المقارن

عند مقارنته بنماذج تطبيقية أخرى مثل (Balanced Scorecard Implementation, EFQM Roadmap, Agile Transformation Models)،

يتفوّق نموذج *الملعب الذهبي* في أنه:

- يجمع بين *التحليل العقلي والسلوك الجماعي*.
- لا يطبّق في اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى الأدنى، بل في **شبكة قيادة متعددة المستويات.**
- يربط المؤشرات الميدانية بالوعي القيادي من خلال.GPI
- يخلق ثقافة تنظيمية مستمرة التحسين وليست موسمية.

9.14 الخلاصة

التطبيق المؤسسي في "الملعب الذهبي" هو انتقال من *التنظير الإداري* إلى *الممارسة الواعية*.

إنه لحظة التحام الفكر بالواقع، والعقل الجماعي بالميدان العملي.

يُظهر هذا الفصل أن تطبيق النموذج لا يتطلب أدوات جديدة بقدر ما يتطلب **طريقة تفكير جديدة؛**

طريقة تجعل من كل موظف لاعبًا استراتيجيًا، ومن كل قائد مدربًا ذهنيًا، ومن كل مؤسسة فريقًا واعيًا يتحرك بانسجام نحو الريادة.

الفصل العاشر

نماذج من الاستراتيجيات وموقعها وفق نموذج الملعب الذهبي

م	الاستراتيجية	الخط الأساسي	خطوط مساندة	أمثلة مؤشرات (KPIs)
1	قيادة التكلفة	الدفاع – D	M,G	تكلفة الوحدة، هامش المساهمة، OEE
2	التميّز (المنتج/القيمة)	O – الهجوم	S,M	هوامش السعر، القيمة المدركة، NPS
3	(Niche) التركيز/الشقّ	O	S	CLVحصة الشريحة المستهدفة،
4	الدفاع التسويقي	D	G	Share ofحصة السوق الدفاعية، Voice
5	الهجوم التسويقي	O	M	حصة السوق المكتسبة، معدل التحويل
6	الاستحواذ/الاكتساب	O	S,D	نمو العائد بعد الدمج، تحقّق السينرجيا
7	الأسواق الصغيرة (Micromarkets)	O	M	عدد الشرائح الدقيقة، سرعة الاستجابة
8	إدارة الطلب	G – الحارس	M	دقة التنبؤ، معدل الامتلاء
9	الاحتفاظ بالعملاء	G	D	Churn ،NPS/CSAT
10	ريادة السوق	O	S	الحصة #1، ربحية القائد
11	التوسع الجغرافي/الشرائحي	O	M	عدد الأسواق الجديدة، سرعة الاختراق
12	النمو العضوي	O	M	نمو الإيراد، صافي العملاء الجدد
13	التحالفات/الشراكات	الوسط – M	S	إيراد الشريك، معدل نجاح الشراكات
14	تشكيل المنتجات/المحفظة	O	M	مساهمة منتجات جديدة، دوران % المحفظة
15	السيطرة/الردع التنافسي	D	G	حواجز الدخول، خسائر المنافس
16	(Depth) التعميق	O	M	ARPU ، حصة المحفظة لدى العميل
17	(Width) الاتساع	O	M	عدد الفئات المغطاة، تغطية القناة
18	اختراق السوق	O	M	معدل الاختراق، الحصة المكتسبة
19	تعديل/تحسين المنتجات	M	O	دورة الإطلاق، نسبة تبنّي المزايا
20	الاستثمار/التوسعة الرأسمالية	المدرب – S	D	ROICفترة الاسترداد ،

م	الاستراتيجية	الخط الأساسي	خطوط مساندة	(KPIs) أمثلة مؤشرات
21	الحماية (قوانين/براءات/حواجز)	D	S	عدد البراءات، قضايا رابحة
22	الحَصد (Harvest)	S	G	التدفق النقدي الحر، توزيعات
23	التبيعة (Spin off)	S	D	قيمة المساهم، مضاعف التقييم
24	التخارج (Divestment)	S	D,G	، خفض الرافعةROA/ROE تحسّن
25	خدمات مساندة للمنتج	M	O	NRRإيراد الخدمات،
26	التشطير (Segmentation)	M	O	حسب CACدقة الاستهداف، الشريحة
27	الإبداع/الابتكار	O	S	معدل إطلاقات ناجحة، % إيراد جديد
28	التميّز التشغيلي/الجودة	D	M	عيوب، وقت الدورة، الامتثال/PPM
29	التسعير الاختراقي	O	G	سرعة اكتساب، مرونة الطلب
30	(Skimming) التسعير الكاشط	O	G	هوامش مبكرة، معدل اعتماد
31	الاتجاه/التحوّل الاستراتيجي الكبير	S	M	تحقيق معالم التحول، % تبنّي

المدرب S الاختيارات الكبرى والحوكمة الكلية

استراتيجيات على مستوى الشركة Corporate/Enterprise

1. اتجاه الشركة (Purpose/ESG/Stakeholder)
2. نمو عام :**اختراق/تطوير سوق/تطوير منتج/تنويع**)أنسوف(
3. التكامل :**رأسي للأمام/للخلف، أفقي**
4. محفظة الأعمال **BCG/GE–McKinsey**: كإطار توزيع موارد
5. **التحول الاستراتيجي** (Turnaround/Transformation)
6. **التركيز على الكفاءات الجوهرية** (Prahalad & Hamel)
7. **الموارد–المستندة RBV** وتخصيص الأصول المميزة
8. **القدرات الديناميكية** (Sensing/Seizing/Reconfiguring)
9. **الاستدامة الذكية** وتكلفة رأس المال المعدّلة بالمخاطر
10. **إدارة المخاطر المؤسسية ERM** كسياسة عليا
11. **التدويل** :تعدد الجنسيات/تمركز إقليمي/تموضع عالمي
12. **المنصّات/النظم البيئية**(Keystone/Orchestrator) **Ecosystems**
13. **الخيارات الحقيقية Real Options** في الاستثمار طويل الأجل

14. **سياسة هيكل رأس المال**)مزيج دين/حقوق ملكية(
15. **سياسة توزيع الأرباح/إعادة الشراء**
16. **حوكمة البيانات والذكاء الاصطناعي** على مستوى المؤسسة
17. **الاندماجات والاستحواذات) M&A** استراتيجية لا أداة فقط(
18. **التخارج/إعادة الهيكلة/فصل الأنشطة** (Spin-off/Divestiture)

الحارس G الرصد الفوري، الاحتفاظ، الإنذار المبكر

استراتيجيات حفظ القيمة والوقاية

1. **الاحتفاظ بالعملاء** (Loyalty, Churn Prevention, Service Recovery)
2. **الإشارات المبكرة** :لوحات إنذار، مؤشرات ركود مبكر، مراقبةSLA
3. **إدارة الطلب الوقائية** Demand Shaping)حدودية(
4. **مخاطر السوق والائتمان والسيولة** :حدود، عتبات، Stress-Testing
5. **التحوّط المالي** (FX/IR/Commodities Hedging)
6. **استمرارية الأعمال والتعافي من الكوارثBCP/DRP**
7. **الامتثال والرقابة الداخلية** /SOX/ISO)ضوابط(
8. **حماية الملكية الفكرية**)براءات/أسرار تجارية) كدرع وقائي
9. **إدارة السمعة والأزمات** (Crisis/Issue Management)
10. **سياسات الائتمان والتحصيل** (Credit Policy/Collections)
11. **سياسة الخزينة قصيرة الأجل**)حدود سيولة، صناديق طوارئ(

الدفاع D الكفاءة، التكلفة، الجودة، المخاطر التشغيلية

استراتيجيات التميّز التشغيلي وخفض المخاطر

1. **قيادة التكلفة**)اقتصاديات الحجم/المنحنى التعلمي(
2. **BPR ،Kaizen ،TQM ،Six Sigma ،Lean**
3. **إدارة الجودة والموثوقية، TPM/OEE**، صيانة وقائية
4. **إدارة التكاليف**ZBB :، Cost-to-Serve، Should-Cost
5. **سلاسل الإمداد الحصينة** :تعدد الموردين، Nearshoring، Safety-Stock

6. **إدارة المخاطر التشغيلية**)سلامة/أمن معلومات/احتيال(
7. **المشتريات الإستراتيجية** SRM)، عقود طويلة، مزادات عكسية(
8. **سياسات الجرد**JIT/EOQ/VMI :، تخفيض دورة النقد **CCC**
9. **الأتمتة والرقمنة** (RPA/IIoT)لخفض الهدر
10. **الاستعانة بمصادر خارجية/مراكز خدمات مشتركة**
11. **الامتثال التشغيلي** /GxP/ISO)بيئي(

الوسط M التمكين والربط وتحويل القرار إلى تنفيذ

استراتيجيات الربط Go–to–Market والعمليات العابرة

1. **قنوات التوزيع والشراكات** (Direct/Indirect/Marketplace)
2. **تسعير تشغيلي**Bundling :، Versioning، Freemium، Dynamic Pricing
3. **IBP** / **S&OP**، **التنبؤ بالطلب، إدارة المحفظة**PLM/
4. **إدارة البرامج والمشاريع**PMO/، **Agile/DevOps**
5. **إدارة التغيير** (Kotter/ADKAR)وتبني التكنولوجيا
6. **إدارة المعرفة والتعلّم المؤسسي**
7. **خدمة العملاء Customer Success**/وNPS
8. **تحليلات الأعمال/البيانات/الحوكمة** (MDM)، Data Mesh)
9. **التسويق المندمج** (7Ps/IMC)وتشغيل الحملات
10. **التوافق التنظيمي**RACI :، مصفوفة الصلاحيات
11. **تشغيل الشراكات/التحالفات** (Onboarding)، Incentives)

الهجوم O النمو، الابتكار، التوسّع

استراتيجيات بناء الإيراد والميزة السوقية

1. **التميّز/التمايز** (Differentiation)
2. **التركيز/الشقّ** (Focus/Niche)
3.) **Blue Ocean**خلق فضاءات قيمة جديدة(
4. **الابتكار التخريبي/المعزّز، الابتكار المفتوح**
5. **ريادة المنتجات، تصميم التفكير، Lean Startup**، تجارب سريعة

6. **التسويق والنمو**: Growth Hacking، Network Effects، Viral Loops
7. **التسعير الهجومي** :اختراقي/كاشط/قيمي/ذكي آني
8. **Upsell/Cross-sell**، توسيع المحفظة، Packaging
9. **التوسع الجغرافي، الدخول المبكر** (First-Mover)أو **المتابع السريع**
10. **المنصات ونماذج المنفعة ثنائية الطرف**
11. **التحالفات الهجومية/الجويلنتشر، الاستحواذ للنمو**
12. **استراتيجية العلامة** (Brand Leadership/Architecture)

تصنيف مختصر لـ«قائمة الـ31»

- **S المدرب** :(الاستثمار/التوسعة الرأسمالية، الحصد/التخارج/التبيعة، التحول الاستراتيجي الكبير، سياسة رأس المال والتوزيعات.
- **G الحارس** :(الاحتفاظ، إدارة الطلب الوقائية، حماية/براءات، التسعير المرتبط بالإنذار، السيطرة/الردع، إدارة المخاطر.
- **D الدفاع** :(قيادة التكلفة، التميز التشغيلي، الدفاع التسويقي، جودة وتقييس، الحماية التنظيمية.
- **M الوسط** :(القنوات، تعديل/تحسين المنتجات، خدمات مساندة للمنتج، التشطير، التشغيل السعري اليومي.
- **O الهجوم** :(التميّز، التركيز، الهجوم التسويقي، التوسع الجغرافي/الشرائحي، العمق/الاتساع، اختراق السوق، الابتكار.

الفصل الحادي عشر

الخاتمة الذهبية: فلسفة القيادة والاستدامة الفكرية

(The Golden Conclusion – The Philosophy of Leadership and Cognitive Sustainability)

10.1 مقدمة الخاتمة

تنتهي معظم النظريات الإدارية عند حدود الكفاءة التشغيلية أو الميزة التنافسية، لكن "الملعب الاستراتيجي" يتجاوز هذه الحدود نحو مستوى أعمق :الوعي القيادي الجماعي.

فهو لا يسأل *:كيف نُدير المؤسسة؟* **بل** *:كيف نفكر بها ونُعيد التفكير من خلالها؟*

إن القيادة في القرن الحادي والعشرين لم تعد مجرد وظيفة أو سلطة، بل أصبحت قدرة فكرية أخلاقية **تمكّن المؤسسة من أن تبقى يقظة، تتعلم وتتجدد دون أن تفقد هويتها أو توازنها.**

10.2 جوهر الفلسفة الذهبية

10.2.1 المفهوم

الفلسفة الذهبية للقيادة هي رؤية تعتبر الإدارة ***فنًا للّعب الواعي*****، حيث تتكامل العقول والأدوار داخل المؤسسة كما تتكامل المراكز في فريقٍ ناجح، ويصبح التفكير المشترك بديلاً عن السيطرة الفردية.**

10.2.2 المبادئ الأساسية

1. **الوعي قبل القرار** :القرار الصحيح لا يولد من التحليل فقط، بل من فهم اللحظة.
2. **الانسجام قبل التفوق** :الفريق المنسجم يتفوّق على الأفراد المتفوقين.
3. **التحول قبل الاستقرار** :المؤسسة الحيّة تتغير باستمرار لتبقى متوازنة.
4. **المعرفة قبل الربح** :رأس المال الفكري هو أعظم أصول المؤسسة.
5. **الاستدامة الفكرية قبل المالية** :البقاء الحقيقي للمؤسسات في قدرتها على التفكير لا في حجم ميزانيتها.

10.3 مبدأ اللعب الواعي(*Conscious Play Principle*)

يُعيد هذا المبدأ تعريف القيادة على أنها حالة من التوازن بين:

- **الوعي :(Awareness)** إدراك الموقف والسياق والغاية.

- **التوقيت :(Timing)** اتخاذ القرار في اللحظة المناسبة.
- **الشجاعة :(Courage)** الجرأة على الفعل الواعي لا الاندفاع العشوائي.

القيادة الواعية هي فنّ التوقيت المدعوم بالفهم.

10.4 القيادة كنظام لا كشخص

10.4.1 المفهوم العلمي

في النماذج التقليدية تُختزل القيادة في القائد الفرد،
أما في الملعب الذهبي فالقائد هو *النظام نفسه*.
القيادة هنا **وظيفة جماعية** توزّع على خمسة أبعاد:
المدرب – الحارس – الدفاع – الوسط – الهجوم،
تعمل بتناغم كوحدة عقلية جماعية.(Collective Mind)

10.4.2 التحليل العلمي

من منظور **النظم المعقدة(Complex Systems Theory)** ،
كل خطٍّ في النموذج يمثل عقدةً (Node) في شبكة التفكير المؤسسي،
تُنتج من خلال تفاعلها *الذكاء القيادي الجمعي(Collective Strategic Intelligence)* ،
الذي يُعد المصدر الأعلى للميزة التنافسية المستدامة.

10.5 الاستدامة الفكرية(*Cognitive Sustainability*)

الاستدامة في الفكر الذهبي تتجاوز الحفاظ على الموارد إلى الحفاظ على **وعي المؤسسة.**
فكل مؤسسة تمرّ بثلاث حالات عقلية:

1. **النموذج الواعي** :تبتكر وتتعلم باستمرار.
2. **النموذج التكراري** :تعمل بكفاءة لكن دون تجديد فكري.
3. **النموذج الغافل** :تكرر نفسها حتى تتآكل.

الهدف من "الملعب الذهبي" هو إبقاء المؤسسة في الحالة الأولى،
عبر **دورات تفكير وتجديد مستمرة** تشبه "نبض العقل المؤسسي."

10.6 أركان الاستدامة الفكرية الأربعة

الركن	المضمون	التطبيق المؤسسي
التفكير الدوري (Cyclical Thinking)	مراجعة الرؤية بشكل سنوي وكأنها تُكتب لأول مرة	ورش المراجعة الفكرية
التحسين الذاتي (Self-Adjustment)	تدريب المؤسسة على النقد الذاتي البنّاء	نظام المراجعة الذكية (Smart Review)
المراجعة الذهنية (Mental Review)	قياس جودة القرارات لا نتائجها فقط	ربط GPI بالتحليل النوعي
الابتكار كعادة يومية (Innovation Routine)	جعل الإبداع سلوكًا متكرّرًا لا حدثًا استثنائيًا	مختبرات التحول الذهبي (Golden Labs)

هذه الأركان تمثل الحلقة الأخيرة في دورة "الملعب الذهني"، حيث تُستبدل الإدارة بالتفكير، والرقابة بالوعي، والتنفيذ بالانسجام.

10.7 من النموذج إلى المدرسة الفكرية

لقد تجاوز "الملعب الاستراتيجي" حدود كونه إطارًا إداريًا إلى أن أصبح **مدرسة فكرية عربية في القيادة الواعية:**

CRIS Golden School of Strategic Play

والتي تؤسس لخمسة مجالات بحثية جديدة:

المجال البحثي	موضوع الدراسة	الأثر العلمي المتوقع
القيادة التحويلية الذهنية	العلاقة بين الفكر القيادي والأداء المؤسسي	تطوير مقاييس جديدة للقيادة
الذكاء الجماعي التنظيمي	كيفية إنتاج الوعي الجماعي داخل الفرق	إنشاء خوارزميات قياس التعاون الذهني
حوكمة الوعي المؤسسي	تفاعل الحوكمة مع الثقافة التنظيمية	تحسين النظم الإشرافية في البيئات العربية
المرونة الابتكارية	المزج بين الابتكار والاستقرار	تصميم أطر مرنة للتحول المؤسسي
الاستدامة الفكرية	بقاء الأفكار وقدرتها على التجدد	صياغة مؤشرات قياس لوعي المؤسسات

10.8 الأثر الإنساني والفلسفي

القيادة في المدرسة الذهبية لا تُقاس بعدد القرارات التي اتُّخذت، بل بمدى **وعي الفريق باللعبة التي يشارك فيها.**

فالقائد الحقيقي لا يُهيمن، بل **يعلّم الآخرين كيف يفكرون معه.**

وهكذا يتحول العمل من مجرد أداء وظيفي إلى **رحلة فكرية جماعية،** تصنع إنسانًا أكثر وعيًا بمسؤوليته وبدوره في بناء المؤسسة والمجتمع.

10.9 الرؤية المستقبلية للنموذج

- **رقمنة النموذج :**تطوير منصة رقمية ذكية (CRIS PlayBoard) لقياس GPI لحظيًا.
- **التوسع الأكاديمي :**إنشاء برامج دراسات عليا متخصصة في "القيادة الواعية."
- **التطبيق الدولي :**تبنّي المؤسسات الدولية للنموذج كإطار لإدارة التحول الثقافي.
- **التحليل بالذكاء الاصطناعي :**دمج خوارزميات تعلم الآلة لتحليل الوعي التنظيمي في الزمن الحقيقي.

10.10 الخلاصة النهائية

الملعب الاستراتيجي ليس نظرية في الإدارة فقط، بل دعوة إلى ثورة فكرية هادئة داخل المؤسسات.

ثورة تُعيد تعريف النجاح لا كسباق نحو الأرقام، بل كرحلة نحو الوعي الجمعي.

إنه أول نموذج عربي يجعل من العقل الجماعي محورًا للقيادة، ويقدّم للعالم إدارة جديدة:

إدارة تفكر كمدرب، تراقب كحارس، تحصّن كدفاع، تتوازن كوسط، وتبتكر كهجوم.

فحين تفكر المؤسسة بهذا الوعي المتكامل،لا تصبح فريقًا ناجحًا فحسب...بل فريقًا ذهبيًا قياديًا مستدامًا.

10.11 اقتراحات للبحوث المستقبلية

1. **اختبار النموذج ميدانيًا عبر تحليل SEM لقياس الترابط بين الأبعاد الخمسة.**
2. **تطوير نسخة قطاعية للنموذج (تعليم – صحة – تكنولوجيا – قطاع عام).**
3. **قياس أثر الثقافة الوطنية على تطبيق النموذج في الدول العربية.**

4. دراسة العلاقة بين مؤشر GPI ومؤشرات) ESG البيئية والاجتماعية والحوكمة.(

5. إنشاء قاعدة بيانات عربية للقياس المقارن بين المؤسسات الذكية.

10.12الخاتمة الرمزية

الملعب الذهبي ليس مجرد كتاب، بل مرآة لعقل المؤسسة حين يتعلم كيف يرى نفسه".
بهذا الفصل تختتم النسخة الأكاديمية من الكتاب، لتفتح فصلًا جديدًا في الفكر الإداري العربي—
فصل القيادة الواعية، والاستدامة الفكرية، والريادة الأخلاقية.

الملحق الأكاديمي

الملحق :(A) المعادلات التنفيذية للنموذج

تُعدّ المعادلات التالية الأساس الرياضي للنموذج الذهني القيادي الديناميكي، وهي صيغ رمزية تعكس العلاقات السببية بين الأبعاد الخمسة للملعب.

<u>المعادلات التنفيذية الموحدة:</u>

رقم	المعادلة	اسمها العلمي	الوصف
1	S c = (V × A d) + (I g × M t)	معادلة القيادة الفكرية (Strategic Leadership Equation)	تقيس كفاءة المدرب الاستراتيجي في تحويل الرؤية إلى أداء من خلال التكيف والتحليل والتحفيز.
2	G g = (A c × R s) + (D f × S y)	المعادلة الوقائية للحارس الذهبي (Preventive Governance Equation)	تقيّم كفاءة القيادة الميدانية في الرصد والمعالجة والاستقرار التنظيمي.
3	D f = (G m × M f) + (C c × Q l)	المعادلة الدفاعية الذهبية (Defensive Equation)	تمثل قوة التحصين المؤسسي عبر الحوكمة والمخاطر والجودة.
4	M f = (F x × A g) + (K e × C b)	معادلة التوازن الذهبي للوسط (Adaptive Balance Equation)	تحدد قدرة المؤسسة على المرونة والتعاون وإدارة المعرفة.
5	O f = (I v × S x) + (M k × E x)	معادلة النمو والابتكار الهجومي (Offensive Innovation Equation)	تصف فعالية المؤسسة في الابتكار والتنفيذ والتوسع الذكي.
6	GPI = (S_c + G_g + D_f + M_f + O_f) ÷ 5	معادلة الأداء الذهبي العامة (Golden Performance Index Equation)	تحسب النضج الاستراتيجي العام بناءً على نتائج الأبعاد الخمسة.
7	ΔGPI = (Δs_c + ΔG_g + ΔD_f + ΔM_f + ΔO_f) ÷ 5	معادلة التحسين الذهبي (Golden Adjustment Equation)	تقيس أثر التحسينات الجزئية في رفع الأداء الكلي عبر الزمن.

جدول تلخيصي للمعادلات التنفيذية

الرقم	المعادلة	الرموز	التطبيق
1	$Sc = (V \times Ad) + (Ig \times Mt)$	قيادة فكرية	**تقييم كفاءة القيادة العليا**
2	$Gg = (Ac \times Rs) + (Df \times Sy)$	حوكمة وقائية	**مراقبة الأداء والإنذار المبكر**
3	$Df = (Gm \times Mf) + (Cc \times Ql)$	تحصين مؤسسي	**ضمان الاستقرار والجودة**
4	$Mf = (Fx \times Ag) + (Ke \times Cb)$	توازن مرن	**إدارة التغيير والتعاون**
5	$Of = (Iv \times Sx) + (Mk \times Ex)$	نمو ابتكاري	**قيادة التحول والنمو**
6	$GPI = (Sc + Gg + Df + Mf + Of) \div 5$	أداء شامل	**قياس النضج الاستراتيجي**
7	$\Delta GPI = (\Delta R_c + \Delta R_g + \Delta R_d + \Delta R_m + \Delta R_o) \div 5$	تحسين مستمر	**متابعة التقدم والتطوير**

$Gg = (Ac \times Rs) + (Df \times Sy)$ – حوكمة وقائية

$Df = (Gm \times Mf) + (Cc \times Ql)$ – تحصين مؤسسي

$Mf = (Fx \times Ag) + (Ke \times Cb)$ – توازن مرن

$Of = (Iv \times Sx) + (Mk \times Ex)$ – نمو ابتكاري

$GPI = (Sc + Gg + Df + Mf + Of) \div 5$ – أداء شامل

$\Delta GPI = (\Delta R_c + \Delta R_g + \Delta R_d + \Delta R_m + \Delta R_o) \div 5$ – تحسين مستمر)

طريقة استخدام المعادلات:

1. **جمع البيانات** الشهرية لكل متغير
2. **حساب نتائج** الأبعاد الخمسة
3. **تطبيق معادلة GPI** للأداء الشامل
4. **استخدام معادلة التحسين** لمتابعة التقدم
5. **اتخاذ القرارات** بناءً على النتائج

مثال تطبيقي :

إذا كانت نتائج الشهر:

المدرب=80%, الحارس=75%, الدفاع=85%, الوسط=78%,الهجوم=72%

GPI = (80 + 75 + 85 + 78 + 72) ÷ 5 = 78%

إذا تحسنت النتائج في الشهر التالي بـــ: +3%, +2%, +1%, +4%, +3%

ΔGPI = (3 + 2 + 1 + 4 + 3) ÷ 5 = 2.6% تحسن

الملاحظات العلمية

- جميع المعادلات **رمزية** تمثل علاقات سببية
- يمكن تعديل المعادلات حسب طبيعة كل مؤسسة
- المعادلات قابلة للبرمجة في أنظمة الذكاء الاصطناعي
- تعكس المعادلات التكامل بين الجوانب الكمية والنوعية

هذه المعادلات تمثل الإطار الرياضي المتكامل لتطبيق نموذج الملعب الاستراتيجي بشكل عملي ومقيس.

الملحق :(B) دليل المصطلحات الثنائية (عربي – إنجليزي)

المصطلح العربي	المقابل الإنجليزي	التعريف العلمي التنفيذي
الملعب الاستراتيجي	*CRIS Golden Strategic Playfield*	الإطار الإداري الديناميكي الذي يربط الفكر بالعمل من خلال خمسة خطوط قيادية متكاملة.
المدرب الاستراتيجي	*Strategic Coach*	القائد الفكري المسؤول عن صياغة الرؤية والتحليل والتحفيز.
الحارس الذهبي	*Field Guardian*	القيادة الميدانية الوقائية التي تراقب الأداء وتدير المخاطر لحظياً.
خط الدفاع الذهبي	*Defensive Line*	منظومة التحصين المؤسسي القائمة على الحوكمة والمخاطر والجودة.
الوسط الذهبي	*Adaptive Midfield*	محور التوازن والمرونة بين الاستقرار والنمو.
خط الهجوم الذهبي	*Offensive Line*	منظومة الريادة والابتكار التي تقود التوسع السوقي.
مؤشر الأداء الذهبي	*Golden Performance Index (GPI)*	نظام قياس ميداني للنضج الاستراتيجي عبر الأبعاد الخمسة.
القيادة التحويلية الذهنية	*Transformational Cognitive Leadership*	نمط قيادة يربط التحليل بالفكر التحفيزي لتحويل الثقافة المؤسسية.
القيادة الميدانية التحليلية	*Analytical Field Leadership*	إدارة الوعي التشغيلي والحوكمة الوقائية في الزمن الحقيقي.
التحصين المؤسسي	*Institutional Shielding*	منظومة حماية داخلية تضمن استقرار المؤسسة واستدامة القرارات.
التوازن التكيفي	*Adaptive Balance*	قدرة المؤسسة على الحفاظ على مرونتها أثناء التغير.
الابتكار الواعي	*Conscious Innovation*	عملية ابتكار مدروسة تجمع بين الجرأة والتحليل.
الفريق الذهني القيادي	*Golden Leadership Team*	الوحدة التي تضم قادة الخطوط الخمسة لتوحيد الرؤية والتنفيذ.
المدرسة الذهبية للعب الاستراتيجي	*CRIS Golden School of Strategic Play*	المدرسة الفكرية المنبثقة من هذا النموذج لتدريب القادة على التفكير الديناميكي الواعي.

الملحق :(C) الرموز والمستويات القياسية

1. رموز النموذج

الرمز	الدلالة	المتغير
V	وضوح الرؤية	Vision Clarity
A	التكيف	Adaptability
I	التحليل	Intelligence
M	التحفيز	Motivation
R	فعالية الرصد	Risk Detection
S	الاستقرار / ناتج القيادة	Stability / Strategic Output
G	الحوكمة الميدانية	Governance
C	الكفاءات الجوهرية	Core Competence
Q	الجودة	Quality
F	المرونة	Flexibility
K	المعرفة	Knowledge
E	كفاءة التوسع	Expansion Efficiency
O	النمو المؤسسي	Organizational Growth
GPI	مؤشر الأداء الذهبي	Golden Performance Index

2.مستويات النضج الذهبي(GPI Scale)

النتيجة	المستوى	التوصيف العلمي
91–100	ذهبي قيادي مستدام	نضج فكري واستراتيجي متكامل.
81–90	ذهبي ناشئ	وعي قيادي مرتفع يحتاج إلى اتساع في التطبيق.
61–80	متوازن قابل للتطوير	نضج متوسط قابل للتحسين.
0–60	متراجع	ضعف في التكامل أو الرؤية يستدعي إعادة هيكلة.

الملحق :(D) قائمة المراجع النظرية

أولاً – المراجع الدولية:(International References)

1. Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy.* McGraw-Hill.
2. **Barney, J. (1991).** ***Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.*** **Journal of Management.**
3. **Bass, B. M. (1985).** ***Leadership and Performance Beyond Expectations.*** **Free Press.**
4. **Christensen, C. M. (1997).** ***The Innovator's Dilemma.*** **Harvard Business School Press.**
5. **Deming, W. E. (1986).** ***Out of the Crisis.*** **MIT Press.**
6. **Doz, Y., & Kosonen, M. (2008).** ***Fast Strategy: How Strategic Agility Will Help You Stay Ahead of the Game.*** **Pearson.**
7. **Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996).** ***The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.*** **Harvard Business School Press.**
8. **Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005).** ***Blue Ocean Strategy.*** **Harvard Business Review Press.**
9. **Mintzberg, H. (1994).** ***The Rise and Fall of Strategic Planning.*** **Prentice Hall.**
10. **Senge, P. (1990).** ***The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.*** **Doubleday.**
11. **Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997).** ***Dynamic Capabilities and Strategic Management.*** **Strategic Management Journal.**
12. **Harnish, V. (2014).** ***Scaling Up: How a Few Companies Make It... and Why the Rest Don't.*** **Gazelles Inc.**
13. **OECD. (2022).** ***Principles of Corporate Governance.*** **OECD Publishing.**
14. **COSO. (2023).** ***Enterprise Risk Management Framework.*** **COSO Institute.**
15. **EFQM. (2021).** ***Excellence Model 2020 Framework.*** **EFQM Organization.**

ثانياً – المراجع العربية:

1. الصويغ، عبدالله .(2018) *إدارة المعرفة والتعلّم المؤسسي* .دار اليمامة.
2. الحربي، ماجد .(2020) *القيادة التحويلية في بيئة العمل العربية* .جامعة الملك سعود.
3. الطيّار، خالد .(2022) *الذكاء المؤسسي وقياس الأداء في المنظمات* .دار الفجر.

فهرس الكتاب

الفصل الثاني: ولادة فكرة الملعب وفلسفته الفكرية

- الخلفية الفلسفية والنشأة
- من التفكير الخطي إلى التفكير الديناميكي
- فلسفة اللعب الواعي
- النموذج الرمزي والعلمي
- التحليل المعرفي للنظام الإداري
- النتائج المفاهيمية والخلاصة

الفصل الثالث: المدرب الاستراتيجي – القيادة الفكرية التحويلية

- المفهوم العلمي والإجرائي
- المرجعيات النظرية
- المعادلة الفكرية ($S = (V \times Ad) + (Ig \times Mt)$)
- المهام والأدوات التحليلية
- مؤشرات الأداء والفرضيات
- الأثر المؤسسي والخلاصة

الفصل الرابع: الحارس الذهبي – الحوكمة التحليلية الوقائية

- المفهوم العلمي والإجرائي
- المعادلة الوقائية ($G = (Ac \times Rs) + (Rd \times Sy)$)
- وظائف الحارس وأدواته
- مؤشرات الأداء والعلاقات الداخلية
- الفرضيات والأثر المؤسسي
- التحليل العلمي والخلاصة

الفصل الخامس: خط الدفاع الذهبي – التحصين المؤسسي

- التعريف العلمي
- المعادلة الدفاعية ($D = (Gm \times Rm) + (Cc \times Ql)$)
- منظومة الحوكمة والمخاطر والجودة

- أدوات التحصين والمؤشرات الدفاعية
- العلاقات والفرضيات
- الأثر المؤسسي والتحليل العلمي

الفصل السادس: الوسط الذهبي – التوازن بين الاستقرار والنمو

- المفهوم العلمي والمعادلة (($M = (Fx \times Ag) + (Ke \times Cb)$))
- المكونات العلمية والتطبيقية
- مؤشرات الأداء
- العلاقات التبادلية
- الأثر المؤسسي والتحليل العلمي

الفصل السابع: الهجوم الذهبي – الريادة والابتكار

- التعريف العلمي والمعادلة (($O = (Iv \times Sx) + (Mk \times Ex)$))
- مكونات النظام وأدوات الابتكار
- مؤشرات الأداء الهجومي
- العلاقات والفرضيات
- الأثر المؤسسي والتحليل العلمي

الفصل الثامن: مصفوفة الأداء الذهبي ((GPI

- المفهوم العلمي والمعادلة العامة
- سلم التقييم الذهبي
- فلسفة القياس الذهني وقواعد التقييس ($1–5 \rightarrow 0–100$)
- المؤشرات التفصيلية والتحليل الرياضي
- الفرضيات والاستخدامات الأكاديمية
- الأثر العلمي والخلاصة

الفصل التاسع: التطبيق المؤسسي – من النموذج إلى الواقع التنفيذي

- فلسفة التطبيق

ملحق :قاموس الرموز الموحّد(CRIS)

نتائج الأبعادS c, G g, D f, M f, O f :

عناصر المدربV, Ad, Ig, Mt :

عناصر الحارسAc, Rs, Rd, Sy :

عناصر الدفاعGm, Rm, Cc, Ql :

عناصر الوسطFx, Ag, Ke, Cb :

عناصر الهجومIv, Sx, Mk, Ex :

المعادلات المعتمدة:

GPI = (S c + G g + D f + M f + O f) / 5

ΔGPI = (ΔS_c + ΔG_g + ΔD_f + ΔM_f + ΔO_f) / 5

ملحق مختصر :قواعد الترميز القياسية(CRIS)

نتائج الأبعادS c, G g, D f, M f, O f :

GPI = (S c + G g + D f + M f + O f) / 5

ΔGPI = (ΔS_c + ΔG_g + ΔD_f + ΔM_f + ΔO_f) / 5

ملاحظة O f :رمز نتيجة الهجوم؛ كلمة of الإنجليزية تُكتب.of

تُنظَّف الشرطات السفلية في الإنجليزية داخل الجداول إن وُجدت.

نتائج الأبعادS c, G g, D f, M f, O f :

GPI = (S c + G g + D f + M f + O f) / 5

ΔGPI = (ΔS_c + ΔG_g + ΔD_f + ΔM_f + ΔO_f) / 5

ملاحظة O f :رمز نتيجة' الهجوم 'فقط؛ كلمة of الإنجليزية تبقى of في النص العادي.

توحيد الشكل داخل الجداول :تُزال '_' بين الكلمات الإنجليزية) ما لم تكن ضمن رمز مثل.(S c

مفتاح الرموزS= :المدرب،G= الحارس،D= الدفاع،M= الوسط،O= الهجوم .النتائج القياسية.S c, G g, D f, M f, O f :

نتائج الأبعاد$S c, G g, D f, M f, O f$:

$GPI = (S c + G g + D f + M f + O f) / 5$

$\Delta GPI = (\Delta S_c + \Delta G g + \Delta D_f + \Delta M_f + \Delta O_f) / 5$

تُستخدم الشرطة السفلية فقط داخل رموز النتائج .(S c...O f) الكلمة الإنجليزية of تُكتب.of

يُزال أي '_' بين كلمات إنجليزية داخل الجداول/النصوص الاعتيادية.

يُحظر استعمال Rc/Rg/Rd/Rm/Ro في الشروح؛ استعمل S c/G g/D f/M f/O f فقط.

مفتاح الرموز=S :المدرب،=G الحارس،=D الدفاع،=M الوسط،=O الهجوم .النتائج القياسية.$S c, G g, D f, M f, O f$:

نتائج الأبعاد$S c, G g, D f, M f, O f$:

$GPI = (S c + G g + D f + M f + O f) / 5$

$\Delta GPI = (\Delta S_c + \Delta G_g + \Delta D_f + \Delta M_f + \Delta O_f) / 5$

تُستخدم الشرطة السفلية فقط داخل رموز النتائج .(S c...O f) الكلمة الإنجليزية of تُكتب.of

يُزال أي '_' بين كلمات إنجليزية داخل الجداول/النصوص الاعتيادية.

يُحظر استعمال Rc/Rg/Rd/Rm/Ro في الشروح؛ استعمل S c/G g/D f/M f/O f فقط.

مفتاح الرموز=S :المدرب،=G الحارس،=D الدفاع،=M الوسط،=O الهجوم .النتائج القياسية.$S c, G g, D f, M f, O f$:

ملحق موحّد :قواعد الترميز القياسية(CRIS)

نتائج الأبعاد) صيغة وحيدة معتمدةS_c, G_g, D_f, M_f, O_f :(

معادلة القياس القياسية$GPI = (S_c + G_g + D_f + M_f + O_f) / 5$:

معادلة التحسين القياسية $\Delta GPI = (\Delta S_c + \Delta G_g + \Delta D_f + \Delta M_f + \Delta O_f) / 5$:

ملاحظة :الشرطة السفلية تُستخدم فقط داخل رموز النتائج .(S_c…O_f) الكلمة الإنجليزية of تُكتب.of

تُنظّف الشرطات السفلية داخل الكلمات الإنجليزية في الجداول/المتن، ولا تبقى إلا داخل الرموز القياسية.

يحظر استعمال Rc/Rg/Rd/Rm/Ro في الشروح والجداول.